Din numărul mare de teoreticieni ai organizațiilor, selecția pentru această lucrare s-a făcut ținând cont de mai multe criterii: *originalitatea ideilor şi a stilului* – personalitățile prezentate impunându-se în lumea ştiințifică prin ideile lor novatoare şi modul atractiv de expunere; *recunoaşterea academică* – toți fiind citați de diverşi specialişti în articolele şi lucrările lor, numele apărându-le în multe tratate ştiințifice ca autorități de ale căror idei nu se poate face abstracție; *aplicabilitatea* – ideile lor au fost puse în practică, au generat cercetări şi studii noi şi au stat la baza multor schimbări produse în instituții şi companii cât mai diverse.

Iancu FILIPESCU
Bruno ŞTEFAN

TEORETICIENI AI ORGANIZAȚIILOR ŞI MANAGEMENTULUI

Dicționar şi crestomație

Iancu FILIPESCU Bruno ŞTEFAN

978-606-515-188-8

TEORETICIENI AI ORGANIZAȚIILOR ŞI MANAGEMENTULUI
Dicționar şi crestomație

editura POLITEHNICA PRESS

editura POLITEHNICA PRESS

Iancu FILIPESCU Bruno ŞTEFAN

TEORETICIENI AI ORGANIZAŢIILOR ŞI MANAGEMENTULUI
Dicţionar şi crestomaţie

Iancu FILIPESCU Bruno ŞTEFAN

TEORETICIENI AI ORGANIZAŢIILOR ŞI MANAGEMENTULUI

Dicţionar şi crestomaţie

Editura POLITEHNICA PRESS
BUCUREŞTI, 2011

Copyright ©, 2011, Editura Politehnica Press.
Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate editurii.

Adresa: Calea Griviţei, nr. 132
78122, Sector1, Bucureşti
telefon: 021.402.94.76

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
FILIPESCU, IANCU
Teoreticieni ai organizaţiilor şi managementului : dicţionar şi crestomaţie / Iancu Filipescu, Bruno Ştefan. - Bucureşti : Politehnica Press, 2011
Bibliogr.
ISBN 978-606-515-188-8

I. Ştefan, Bruno

65

Redactor: Daniela Magdalena DAVID
Coperta: Adriana BUTMĂLAI

Bun de tipar: 15. 03. 2011

ISBN: 978-606-515-188-8

INTRODUCERE

Homer povestea în *Odiseea* că, în timpul Războiului Troian, Odiseu (în traducerea latină, Ulise) l-a angajat pe Mentor să aibă grijă de educaţia fiului său Telemachus, să-l înveţe ”cum să fie rege”. Mentor era un vechi prieten de familie, sfătuitor al lui Odiseu şi el i-a fost trimis acestuia de zeiţa înţelepciunii Pallas Athena ca să-l protejeze de acţiunile răzbunătoare ale zeului Poseidon. Mentor a devenit substantiv comun graţie teologului, poetului şi scriitorului francez François Fénelon (1651–1715), care a descris în romanul *Aventurile lui Telemachus* (1699) educaţia pe care acesta o dă fiului lui Odiseu. De mai bine de trei secole mentorul este un consilier înţelept care împărtăşeşte altora o educaţie acumulată în timp, care-i protejează pe cei tineri de capcanele din jur cu sfaturile lui. Secolul al XX-lea a fost secolul în care numărul mentorilor în organizaţii a crescut într-un ritm nemaiîntâlnit. Organizaţiile au devenit tot mai diferite unele de altele; şi-au dezvoltat modalităţi de funcţionare tot mai diverse; au impus comportamente distincte membrilor lor şi au fost clasificate în funcţie de diverse tipologii. Pentru înţelegerea acestora mai mulţi specialişti proeminenţi şi-au adus contribuţiile.

Şi în secolele anterioare au existat gânditori care au elaborat lucrări memorabile despre aceste aspecte. Sun-Tzu a scris *Arta războiului* cu 500 de ani înainte de Hristos, iar sfaturile lui despre cum poţi să-ţi învingi concurenţa i-au inspirat pe mulţi teoreticieni contemporani, de la Michael Porter la Richard Pascale ori Kenichi Ohmae:

> Desfăşoară-ţi forţele pentru a-ţi apăra punctele strategice; fii vigilent când te pregăteşti, nu indolent. Studiază în detaliu situaţia reală, aşteaptă în ascuns ca inamicul să dea dovadă de neglijenţă. Aşteaptă până când îşi părăseşte poziţiile fortificate, apoi pune mâna pe lucrurile la care ţine cel mai mult [...]. A supune forţele inamice fără luptă reprezintă culmea măiestriei. Cea mai bună strategie este să contracarezi strategia celuilalt, apoi să-i ataci aliaţii, după aceea să-i ataci soldaţii; cea mai proastă este să-i ataci cetăţile (Sun-Tzu, *Arta războiului. Arată-te puternic când eşti slab şi slab când eşti puternic*, Bucureşti, Editura Samizdat, 2004, 23).

Niccolo Machiavelli (1450–1527) a scris în 1513 cartea *Il Principe* (publicată postum, în 1532) în care a arătat cum se poate câştiga şi menţine puterea. Această carte a fost apreciată de numeroşi şefi de state şi oameni de afaceri, iar aforismele şi cugetările lui sunt valabile şi azi pentru mulţi manageri şi organizaţii:

> Scopul scuză mijloacele [...] Se pune astfel problema dacă este mai bine să fii iubit decât temut, sau invers. Răspunsul este că ar trebui să fii şi una şi alta; dar întrucât este greu să împaci aceste două lucruri, spun că, atunci când unul din două trebuie să lipsească, este mult mai sigur pentru tine să fii temut decât iubit [...] Oamenii jignesc mai degrabă pe cel iubit decât pe cel temut... Pe oameni trebuie să îi iei cu binele sau să îi distrugi cu totul, fiindcă ei se răzbună pentru un rău uşor care le-a fost pricinuit, dar nu se răzbună în schimb pentru ceva grav [...] Singurul mod de a te apăra de linguşeli este să îi faci pe toţi să înţeleagă că nu te jignesc spunându-ţi adevărul. Dar când toţi îţi vor spune adevărul, nu te vor mai respecta... Cel ce-şi învinge duşmanii printr-o stratagemă este mai de preţuit decât cel ce-i învinge prin forţă [...] Este mai bine să însărcinezi cu o misiune un singur om dotat cu o competenţă obişnuită, decât s-o încredinţezi la doi oameni superiori cărora le-ai acordat aceeaşi autoritate (Niccolo Machiavelli, *Principele*, Bucureşti, Editura Minerva, 1995, trad. în l. română de Nicolae Luca).

Despre strategiile organizaţiilor a scris şi Adam Smith (1723–1790) în *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), (*Avuţia naţiunilor: o cercetare asupra naturii şi cauzelor ei*), în care a abordat două principii importante: principiul avantajelor economice oferite de diviziunea muncii (pe măsură ce organizaţiile devin tot mai specializate în diferite sarcini de producţie, acestea devin tot mai «îndemânatice» şi mai eficiente în realizarea acestor sarcini) şi principiul existenţei unei «mâini invizibile» în piaţă (organizaţiile îşi ajustează produsele şi preţurile ca răspuns la schimbările intervenite în valoarea şi tipul cererii şi ofertei). Pentru Adam Smith două sunt caracteristicile unei organizaţii de succes: exploatarea unor deprinderi şi capacităţi specifice şi adaptarea la piaţă.

Principiile strategiei concurenţiale (vizarea victoriei şi angajarea luptei după ce s-au analizat atuurile pentru obţinerea ei; angajarea luptei numai pe un teren care posedă anumite atuuri; concentrarea forţelor; riscul calculat; apărarea libertăţii de acţiune; constituirea de atuuri) au fost descrise în mod detaliat de Carl von Clausewitz (1780–1831) în lucrarea *Vom Kriege* (1831): strategia alege terenul, momentul, mijloacele de angajare; tactica are

grijă de conducerea luptei însăşi". Pentru teoreticianul militar prusac "domeniul economic se aseamănă unui câmp de luptă, iar afacerile înseamnă război [...]. Războiul înseamnă continuarea politicii prin alte mijloace [...]. Ca să asiguri pacea trebuie să te pregăteşti de război (Carl von Clausewitz, *Despre război*, Bucureşti, Editura Antet, 2001, trad. în l. română de Corneliu Soare).

Sfaturi, teorii sau referiri la organizaţii găsim de-a lungul secolelor în numeroase texte, de la cele religioase la cele juridice sau literare. Toţi conducătorii importanţi ai lumii au avut în jurul lor sfătuitori asemenea lui Mentor, Sun-Tzu sau Machiavelli. Cei mai mulţi dintre ei au preferat anonimatul şi nu şi-au făcut publice ideile. Sfârşitul secolului al XIX-lea marchează o schimbare radicală odată cu acceptarea organizaţiilor ca obiect de studiu în mediul academic. În 1887, Émile Durkheim a ţinut la Universitatea din Bordeaux primul curs de sociologie din lume, iar 11 ani mai târziu s-a înfiinţat prima şcoală de afaceri la Universitatea Chicago (1898). În anii următori au apărut primii mari teoreticieni ai organizaţiilor: Frederick W. Taylor a publicat în 1911 *Principiile managementului ştiinţific*, în care a abordat proiectarea ştiinţifică a muncii pe baza studiului timpilor şi mişcării. Max Weber a scris în aceeaşi perioadă în lucrarea *Economie şi societate* (apărută postum, în 1922) despre trăsăturile birocraţiei, fiind considerat fondatorul administraţiei moderne. Amândoi s-au centrat pe analiza structurilor organizaţionale, a puterii deţinute de oameni în instituţii, a scopurilor şi activităţilor acestora.

Anii `30 au adus în atenţie teoria relaţiilor umane odată cu experimentele de la Hawthorne descrise de Elton Mayo în lucrarea *Problemele omului în civilizaţia industrială* (1933) şi de Fritz J. Roethlisberger şi William J. Dickson în *Managementul şi lucrătorul* (1939), inaugurând o nouă direcţie de analiză: a relaţiilor formale şi informale dintre indivizi la locul de muncă. Tot atunci a publicat şi Chester Barnard lucrarea *Funcţiile executivului,* care a abordat problema comunicării şi a promovării valorilor într-o organizaţie.

Aceste lucrări – alături de cele ale lui Henry Fayol, Émile Durkheim, Sigmund Freud, Karl Marx, Wight E. Bakke, Goetz Briefs, Charles H. Cooley, George H. Mead, Robert Michels, Georg Simmel etc. – au impus definitiv organizaţia ca obiect de studiu în universităţi.

În primele decenii după cel de-al Doilea Război Mondial teoreticienii organizaţiilor au creat adevărate şcoli în jurul lor. Douglas McGregor a adunat în anii `50 la Massachusetts Institute of Technology (MIT) un număr de savanţi care s-au impus rapid în lumea ştiinţifică, precum Warren Bennis, Edgar Schein ori Chris Argyris. La aceeaşi

universitate Kurt Lewin a înfiinţat Centrul de cercetare a dinamicii grupului, care a strâns în jurul său personalităţi precum Stanley Schachter sau Leon Festinger. În acelaşi timp Frederick Herzberg, Abraham Maslow sau Rensis Likert creau institute şi departamente în cadrul unor universităţi de prestigiu, ca Michigan, Cleveland, Brooklyn. Herbert A. Simon a pus la Universitatea Carnegie-Mellon din Pittsburgh bazele unui colectiv de studiu al proceselor decizionale, din care s-au evidenţiat James G. March şi Richard M. Cyert. La Departamentul de Sociologie al Universităţii din Chicago s-au reunit Charles H. Cooley, George Herbert Mead, Everett C. Hughes, Robert Ezra Park, Erving Goffman, care au elaborat o teorie cu privire la socializarea şi formarea personalităţii în jurul problemelor legate de comunicare, numită ”interacţionism simbolic”.

Institutul Tavistock din Marea Britanie i-a adunat pe Eric Trist, Fred Emery, Albert K. Rice şi a dezvoltat o strânsă colaborare cu institutele de cercetări de la Stanford, Michigan, MIT. La London Business School au predat Henry Mintzberg, Charles Handy, Sumantra Ghoshal şi Gary Hamel. Mintzberg a predat şi la INSEAD, o altă şcoală de afaceri celebră din Franţa, alături de Jean-Claude Thoenig şi Claude Rameau.

Mai târziu, Harvard Business School s-a impus prin gânditori care au avut o mare audienţă, precum Mary Parker Follett, Alfred Chandler, John C. Whitehead şi în ultimele decenii Rosabeth Moss Kanter şi Michael Porter. Ea a devenit după anii `90 cea mai importantă şcoală de afaceri din lume, fiind absolvită de numeroşi şefi de state, de guverne, laureaţi ai *Premiului Nobel*, manageri ai celor mai importante companii multinaţionale.

În anii 1960-1980 numărul teoreticienilor în organizaţii a continuat să crească. Peter Drucker s-a impus ca mare maestru al managementului, Daniel Bell şi Alvin Toffler au devenit autorităţi necontestate în exploarea viitorului organizaţiilor, Michel Crozier împreună cu Erhard Friedberg au studiat fenomenele birocratice dincolo de ideile lui Max Weber. Georges Friedmann a instituit primul curs de sociologie a muncii. Harold Garfinkel a introdus moda etnometodologiei. Lucrările lui Paul Lawrence şi Jay Lorch (*Organizaţia şi mediul*, din 1967), Tom Burns şi George Stalker (*Managementul inovaţiei*, 1961), Daniel Katz şi Robert Kahn (*Psihologia socială a organizaţiilor*, 1966), James G. March şi Herbert A. Simon (*Organizaţiile*, 1958) au devenit cele mai studiate cărţi despre organizaţii în toată lumea universitară.

Anii `80 au adus o creştere explozivă a lucrărilor despre organizaţii. Tom Peters şi Robert Waterman au ajuns adevărate vedete cu lucrarea *În căutarea excelenţei* (1982). Charles Handy a apărut în numeroase emisiuni televizate foarte populare, după apariţia cărţii *Epoca iraţionalului* (1989).

Peter Senge îşi prezenta ideile din cartea *A cincea disciplină* (1990), despre organizaţiile care învaţă, într-un mod care îmbina divertismentul cu informarea. Atitudinea presei, a politicienilor şi a managerilor faţă de ideile dezvoltate de teoreticienii organizaţiilor (şi faţă de personalitatea acestora) a fost una favorabilă. În jurul lor s-au creat facultăţi şi departamente în universităţi, iar cărţile lor au fost periodic retipărite – prilej pentru organizarea unor manifestări ştiinţifice importante şi pentru scrierea unor recenzii în revistele de specialitate, menite să lanseze noi discipoli.

Ultimii ani i-au făcut celebri pe Jakob Schrenk, George Ritzer, Peter Sloterdijk, Jürgen -Frank Richter, Chen Chao-Chuan, Jonas Ridderstråle şi Kijel A. Nordström, cu abordări privind cinismul, epuizarea, globalizarea, stereotipurile, în care stilul spumos, savuros din punct de vedere literar e compus din îmbinarea analizei academice cu anecdota şi abordările paradoxale. Atenţia specialiştilor s-a îndreptat în ultimul deceniu spre companiile multinaţionale, spre expansiunea lor în ţările asiatice (India şi China), spre căutarea unor alternative la abordările clasice (capitalism versus socialism, dreapta versus stânga etc.) şi spre dezideologizarea ideilor şi soluţiilor propuse.

Multitudinea perspectivelor şi specializările tot mai aprofundate ale câte unui domeniu organizaţional au sporit importanţa firmelor de consultanţă (McKinsey, SCL, BCG, Allen & Hamilton etc.), care au creat o adevărată industrie a specialiştilor în organizaţii, tot mai îndepărtată de modelul tradiţional: cu mai puţine legături cu mediul academic, dar cu influenţe mai puternice în lumea marilor companii, în lumea politică, în lumea presei şi a publicităţii.

***

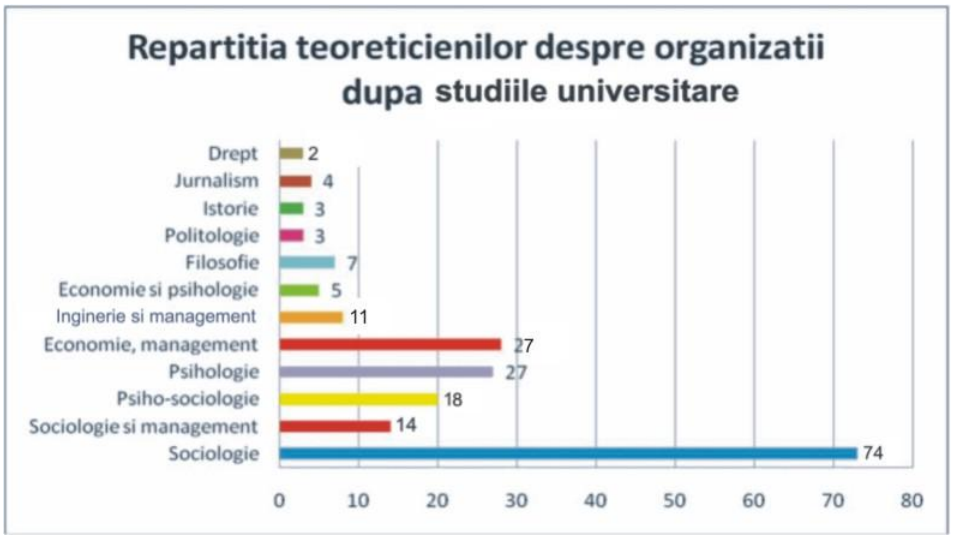
Încă de la apariţia primilor teoreticieni, organizaţiile au fost abordate din perspective multiple: manageriale, sociologice şi psihologice. Frederick Taylor a instituit perspectiva managerială, Max Weber pe cea sociologică, iar Sigmund Freud pe cea psihologică. Cele trei abordări au avut evoluţii distincte şi personalităţi care şi-au impus ideile în variate medii, de aceea unele perspective s-au impus în anumiţi ani mai mult decât celelalte: anii `30 au fost dominaţi de perspectiva psihologică, anii `40-`50 de cea managerială, anii `60-`80 de cea sociologică, ultimele două decenii din nou de cea managerială, iar în ultimii ani asistăm la o revenire în forţă a abordărilor sociologice. Fiecare curent a avut maeştrii, discipolii şi forurile lui de prezentare (universităţi, institute, reviste şi firme de specialitate); fiecare a produs studii serioase şi cărţi care au avut succes la publicul larg:

fiecare a impus anumite concepte şi paradigme care l-au făcut atractiv şi interesant. Toţi au căutat să găsească soluţii la problemele organizaţionale. În analiza organizaţiilor s-au implicat şi jurnalişti, filosofi, ingineri, istorici şi politologi, unii dintre ei reuşind să cucerească publicul cu abordările lor novatoare sau cu stilul atractiv.

Ultimii ani au cunoscut o avalanşă de studii, cărţi şi articole despre organizaţii. Putem vorbi chiar de o industrie a literaturii organizaţionale aflată în plină dezvoltare, căci nu trece o lună fără să apară o nouă carte, un nou articol senzaţional, care aduce în atenţia publicului noi concepte, noi teorii şi noi maeştri. Dacă în deceniile trecute sursa lor de provenienţă era o renumită şcoală de afaceri americană sau britanică (Harvard, Stanford, MIT, Wharton, London, Oxford etc.), în ultimii ani sursele s-au multiplicat. Europenii au concurat cu succes şcolile americane şi au favorizat ascensiunea unor gânditori originali, precum suedezii Leif Edvinsson, Jonas Ridderstråle şi Kijel A. Nordström, olandezul Geert Hofstede, germanii Jakob Schrenk şi Peter Sloterdijk, francezii Jean-Claude Thoenig şi Jean-Nöel Kapferer. Cu succes s-au afirmat din spaţii mai îndepărtate australienii Lex Donaldson şi Stewart Clegg, indianul Coimbatore K. Prahalad, chinezii Chen Chao-Chuan şi Chan Kim. Parhalad chiar profeţea că în viitorul apropiat ţările sărace vor produce cele mai interesante teorii organizaţionale şi idei de afaceri, pentru că acolo oamenii au aspiraţii mari şi sunt dornici să se afirme. Iar Prahalad trebuie creditat nu doar pentru că a fost de două ori la rând considerat cel mai original gânditor de afaceri al lumii de către *The Times şi Suntop Media* în topul *Thinkers 50*, ci şi pentru că ascensiunea din ultimii ani a Indiei şi Chinei a adus în atenţia publică teoreticieni profunzi, pe care ţările occidentale îi descoperă acum cu uimire. Universităţile din China şi India absorb acum profesori care până de curând reprezentau elita intelectualităţii americane, iar bursele acestor universităţi devin din ce în ce mai atractive pentru tinerii discipoli.

Din numărul mare de teoreticieni ai organizaţiilor am ales pentru această lucrare 195 de personalităţi importante. Selecţia nu este una definitivă, iar ea s-a făcut ţinând cont de mai multe criterii, în primul rând, *originalitatea ideilor şi a stilului* în care sunt prezentate. Cărţile şi articolele celor prezentaţi în această lucrare s-au impus în lumea ştiinţifică prin ideile novatoare şi modul atractiv în care au fost scrise. *Recunoaşterea academică* a fost cel de-al doilea criteriu. Şi din acest punct de vedere toţi sunt citaţi de diverşi specialişti în articolele şi lucrările lor, numele lor apărând în multe tratate ştiinţifice ca autorităţi de ale căror idei nu se poate face abstracţie. *Aplicabilitatea* a fost cel de-al treilea criteriu. Ideile lor au fost puse în practică, au generat cercetări şi studii noi şi au stat la baza multor schimbări produse în instituţii şi companii cât mai diverse.

O grupare a teoreticienilor în funcţie de specializările lor, certificate prin diplome universitare, ne prezintă următoarea situaţie:



Sociologie = 74

Adorno, Theodor	Herseni, Traian
Barnes, John Arundel	Homans, George C.
Bell, Daniel	Hughes, Everett C.
Berger, Peter	Jackall, Robert
Blau, Peter Michael	Kanter, Moss Rosabeth
Boudon, Raymond	Lafaye, Claudette
Bourdieu, Pierre	Lazega, Emmanuel
Burawoy, Michael	Luckmann, Thomas
Burns, Thomas (Tom)	Merton, Robert King
Callon, Michel	Mills, Charles Wright
Carroll, Gleen R.	Naville, Pierre
Chao-Chuan, Chen	Neustadtl, Allen
Clawson, Dan	Nichols, Theo
Clegg, Stewart R.	Parsons, Talcott
Collins, Sharon	Perrow, Charles
Cooley, Charles H.	Pettigrew, Andrew M.
Coser, Rose Laub	Popitz, Heinrich
Crozier, Michel	Powell, Walter
Dahrendorf, Ralph	Rice, Albert Kenneth
Dalton, Melville	Ritzer, George
DiMaggio, Paul Joseph	Rothschild, Joys

Douglas, Mary	Sainsaulieu, Renaud
Dupuy, Françoise	Scott, Richard W.
Durkheim, Emile	Segrestin, Denis
Etzioni, Amitai	Selznick, Philip
Fligstein, Neil	Silverman, David
Freeman, John	Simmel, Georg
Friedberg, Erhard	Stinchcombe, Arthur L.
Friedmann, Georges	Suchman, Mark C.
Garfinkel, Harold	Thoenig, Jean-Claude
Giddens, Anthony	Touraine, Alain
Goffman, Erving	Tripier, Maryse
Gouldner, Alvin Ward	Vaughan, Diane
Graham, Laury	Weber, Max
Grémion, Pierre	Whitley, Richard
Gusti, Dimitrie	Woodward, Joan
Hanann, Michael T.	Worms, Jean-Pierre

Sociologie şi management = 14

Bakke, Wight, E	Kapferer, Jean-Noel
Bennis, Warren	Kermally, Sultan
Blanchard, Kenneth H.	Lawrence, Paul Roger
Briefs, Götz	Michels, Robert
Cole, Robert E.	Miles, Raymond
Donaldson, Lex	Rubinstein, Saul A.
Guillén, Mauro F	Thompson, James D.

Psiho-sociologie = 18

Blasi, Joseph Raphael	Mayo, Elton G.
Dickson, William J.	Mead, George Herbert
Festinger, Leon	Milgram, Stanley
Fromm, Erich	Moreno, Jacob Levy
Hofestede, Geert	Moscovici, Serge
Kahn, Robert Louis	Pugh, Derek S.
Lewin, Kurt	Scott, Benoit Denise
Likert, Rensis	Tannenbaum, Arnold S.
March, James C.	Wosińska, Wilhelmina

Psihologie = 27

Adams, John Stacey	Katz, Daniel
Alderfer, Clayton Paul	Kelman, Herbert C.
Asch, Solomon	Lee, Yuet–Ting
Argyris, Chris	Maslow, Abraham
Blake, Robert	McClelland, David
Bramel, Dana	McGregor, Douglas
Emery, Frederick E.	Mouton, Jane Srygley
Erikson, Erik	Piaget, Jean
Freud, Sigmund	Schachter, Stanley
Fiedler, Fred	Sherif, Muzafer
Goleman, Daniel	Tellier, Yvan
Herzberg, Frederick I.	Trist, Eric L.
Jaques, Elliot	Vroom, Victor H.
Johns, Gary	

Economie, management = 27

Barnard, Chester Irving	Mises, Ludwig von
Bartlett, Christopher A.	Morgan, Gareth
Beaud, Michel	Nonaka, Ikujiro
Collins, James C.	Nordström, Kjell A.
Child, John	Ouchi, William
Cyert, Richard M.	Pffefer, Jeffrey
Edvinsson, Leif	Prahalad, Coimbatore K.
Ghoshal, Sumantra	Ridderstrale, Jonas
Follett Parker, Mary	Snow, Charles C.
Handy, Charles	Salancik, Gerald R.
Hersey, Paul	Walton, Richard E.
Lencioni, Patrick	Waterman, Robert H.
Lindblom, Charles E.	Williamson, Oliver E.
Lorsch, Jay W.	

Inginerie şi management = 11

Ansoff, Igor	Porter, Michael E.
Deming, Edwards W.	Richter, Frank – Jürgen
Fayol, Henry	Roethlisberger, Fritz J.
Juran, Joseph Moses	Senge, Peter M.
Mintzberg, Henry	Taylor, Frederick W.
Peters, Thomas (Tom)	

Economie şi psihologie = 5

Kunda, Gideon	Schein, Edgar H.
Lawler, Edward E. III	Simon, Herbert A.
Reynaud, Pierre-Louis	

Filosofie = 7

Foucault, Michel	Schaff, Adam
Jaspers, Karl Theodor	Sloterdijk, Peter
Marcuse, Herbert	Taleb, Nassim Nicholas
Marx, Karl	

Politologie = 3

Axelrod, Robert	Lipsky, Michael
Allison, Graham Tillett	

Istorie = 3

Adair, John	Parkinson, Northcote C
Chandler, Alfred	

Jurnalism = 4

Braverman, Harry	Schrenk, Jakob
Dearlove, Des	Toffler, Alvin

Drept = 2

Druker, Peter	Vickers, Geoffrey

Sunt câteva comentarii de făcut în legătură cu această listă. În primul rând, iese în evidenţă **dominaţia sociologilor**. Din rândul lor majoritari sunt sociologii postbelici. „Epoca de aur" a sociologiei organizaţiei (anii 1955–1975) a făcut celebri mulţi gânditori originali. Nu lipsesc din listă nici fondatorii şi nici noile speranţe. Mai toţi sociologii prezenţi sunt legaţi de mediul universitar într-o măsură mai mare decât teoreticienii din management. Fie că au migrat de la o universitate la alta, fie că au rămas fideli unui singur centru universitar, ei au considerat mediul academic ca fiind cea mai importantă rampă de lansare a ideilor lor. Cei mai mulţi au

avut legături puternice şi cu centre şi institute de cercetare. Pe unele le-au înfiinţat ei în cadrul facultăţilor sau în regim privat, iar pe altele le-au făcut cunoscute pe plan internaţional prin sondajele şi cercetările pe care le-au coordonat în cadrul acestora. Faţă de colegii lor din management care au ales colaborarea cu firmele de consultanţă, sociologii au colaborat în primul rând cu institutele de cercetare, deoarece sociologia, prin natura ei, impune măsurarea fenomenelor şi proceselor sociale. În lucrările şi articolele publicate, ei îşi dezvoltă ideile pornind de la cercetările pe care le-au realizat.

Această dublă poziţionare – în facultăţi şi institute de cercetare – a crescut prestigiul sociologiei ca disciplină şi ca profesie la nivel global. În topul celor mai importante 200 universităţi din lume realizat de *Times Higher Education`s* la sfârşitul lunii septembrie 2010 nu am găsit nicio universitate în care sociologia să nu fie prezentă ca disciplină de studiu. Mai mult, căutând în programele universităţilor tehnice şi ale şcolilor de afaceri din afara acestui clasament am descoperit existenţa unor departamente sau facultăţi de sociologie, nu doar a cursurilor de profil (de sociologia organizaţiilor, sociologia muncii, sociologie industrială, introducere în sociologie sau sociologie generală). La universităţile tehnice din Malaysia, Portugalia, Armenia, Slovenia, Turcia, Elveţia, Filipine, Danemarca, Irlanda, Franţa, SUA, Marea Britanie, Germania am identificat mastere în sociologie, iar departamentele şi facultăţile de sociologie de la universităţile din China, India, Rusia, Australia au în echipele lor specialişti a căror faimă a depăşit graniţele ţării lor. Cursurile de sociologia organizaţiilor abordează mecanismele sociale ce permit crearea şi funcţionarea instituţiilor, impactul lor în viaţa socială, structura birocratică a acestora, sistemele de motivare şi stilurile de conducere etc.

În al doilea rând, se distinge **notorietatea specialiştilor în management**. Dacă sociologii şi-au făcut publice ideile în reviste de specialitate, la congrese şi conferinţe ştiinţifice, teoreticienii în management au ales calea publicităţii prin televiziuni. Acest lucru le-a dezvoltat nu doar anumite aptitudini actoriceşti, ci şi un talent de a simplifica idei complexe şi un stil de prezentare foarte atractiv. Stilul vivace, în care umorul face trecerea uşoară de la o idee la alta, se regăseşte nu doar în emisiunile şi conferinţele la care ei participă, ci şi în cărţile pe care le scriu. În plus, mobilitatea lor, uşurinţa de a călători de la un capăt al lumii la altul, a facilitat propagarea rapidă a ideilor lor. Reclama uriaşă pe care au făcut-o la televiziuni cărţilor lor le-a sporit influenţa în firmele de consultanţă şi în şcolile de afaceri cu care colaborează.

Cei mai mulţi teoreticieni în managementul organizaţiei ţin cursuri la universităţi din ţări diverse, oferă consultanţă la mai multe firme specializate şi companii multinaţionale. Supraexpunerea publică i-a obligat să-şi îmbogăţească repertoriul cu idei pe care le-au preluat din alte părţi. ”Majoritatea ideilor de management sunt departe de a fi originale”, consideră Stuart Crainer şi Des Dearlove. Ei le redescoperă şi le reformulează într-un mod convingător, în aşa fel încât vedem cum ”abilităţile şi capacităţile specifice” menţionate de Adam Smith devin ”capital intelectual” la Leif Edvinsson şi ”competenţe esenţiale” la Gary Hamel şi Coimbatore Prahalad. Iar teoriile sociologice privind ”stilurile de conducere” (dezvoltate de Kurt Lewin, Rensis Likert etc.) devin teorii ale ”leadershipului” la mai toţi specialiştii în management. Teoriile motivaţionale dezvoltate de sociologi şi psihologi au devenit ”proprietatea” managementului, uneori fără menţionarea surselor de provenienţă. Sociologii şi psihologii i-au acuzat deseori pe cei din management că le confiscă teoriile şi le încalecă teritoriile de studiu, preferând intruziunea în locul colaborării. Fiind o disciplină relativ tânără, managementul s-a dezvoltat prin preluarea studiilor altor specialişti. El s-a axat în principal pe analiza impactului organizaţiilor şi a dinamicii lor interne asupra deciziilor managerilor şi a comportamentelor acestora în relaţiile cu mediul intern şi extern.

În al treilea rând, remarcăm **ponderea mare a psihologilor.** Studiile psihologilor prezentaţi în această lucrare au rigoare, sunt reluate în variate ipostaze şi chiar dacă uneori sunt exprimate într-un limbaj greoi, ele au răzbit dincolo de mediul academic, devenind bunuri comune ale culturii universale. Spre deosebire de sociologi şi manageri, psihologii pornesc de la câteva cazuri particulare (uneori de la un singur caz) şi identifică o serie de aspecte extrem de pătrunzătoare, cum ar fi supunerea la autoritate, stresul organizaţional, raporturile de forţă, frustrările angajaţilor, relaţiile pe care un individ le întreţine cu membrii organizaţiei şi cu structurile acesteia etc. Dezvoltându-se preponderent în laboratoare şi multe din rezultatele ei fiind confidenţiale, psihologia s-a extins în ultima vreme în mediile militare şi în lumea serviciilor secrete, părăsind tot mai mult universităţile. Difuzarea unor astfel de studii (cum ar fi cele despre manipulare, propagandă, controlul minţii etc.) o readuce în forţă în lumea academică.

În al patrulea rând, constatăm **aportul** altor **discipline** la studiul organizaţiei. Deşi cu o pondere redusă, inginerii s-au impus cu autoritate, aproape în exclusivitate în partea managementului. Nu numai că ei sunt fondatorii acestei discipline (Taylor şi Fayol), dar au impus ”cercurile calităţii” (Deming şi Juran), iar în managementul strategic au dat

personalităţi strălucite (Ansoff şi Porter). Filosofii şi istoricii şi-au lăsat şi ei o amprentă importantă în analiza instituţiilor, la fel ca şi jurnaliştii, politologii şi juriştii. Mai ales managementul a atras gânditori cu alte specializări iniţiale: Peter Drucker era jurist de formaţie, Alvin Toffler şi Des Dearlove sunt jurnalişti, Graham Allison politolog, iar John Adair istoric.

În al cincilea rând, remarcăm **specializările multiple** ale autorilor. Cel puţin un sfert dintre ei au absolvit două facultăţi în care au studiat organizaţiile din perspective diverse: economice şi psihologice, sociologice şi manageriale, istorice şi manageriale etc. Tot o pondere însemnată ocupă şi cei care au absolvit iniţial o facultate cu o anumită specializare şi au continuat apoi masteratul sau doctoratul în altă specializare. Ei au adus în studiile şi lucrările lor un bagaj cultural important, care este vizibil atât prin bogăţia limbajului folosit, cât şi prin citatele şi exemplele din autori cât mai diverşi. Acest fapt a făcut ca studiile lor să capete multă preţiozitate şi un stil elevat. Încercând să-i imite, mulţi autori de cărţi despre organizaţii au folosit un limbaj de lemn, greoi, îngrămădind citate şi teorii unele după altele cu o falsă preţiozitate, fără legătură între ele, făcând ca manualele şi cursurile despre organizaţii să devină aride, lipsite de atractivitate. Deşi unele au oarecare circulaţie în lumea academică datorită funcţiilor înalte deţinute de autorii lor, acestea nu au fost luate în considerare în lucrarea de faţă din cauza lipsei de originalitate. Mulţi decani, rectori, directori de institute de cercetare sau firme de consultanţă au fost omişi din această antologie deoarece aportul lor teoretic la dezvoltarea organizaţiilor a fost minor. Acest lucru nu înseamnă că lista teoreticienilor este închisă; într-o ediţie ulterioară ea va fi îmbogăţită cu noi nume ale unor autori interesanţi.

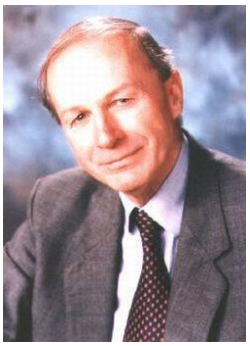
În faţa perspectivelor diverse din care au fost abordate organizaţiile, unii teoreticieni au încercat adunarea lor într-o singură disciplină. Aşa a apărut în ultimii ani ”comportamentul organizaţional”, un mix socio-psiho-managerial, ce s-a impus cu repeziciune în mediul universitar, căci permitea tuturor specialiştilor să se întindă asupra disciplinelor rivale într-o perspectivă integratoare. Cursul cu acelaşi nume al lui Gary Johns se predă acum în multe universităţi din lume, iar Stewart Clegg popularizează noua disciplină cu mult succes nu doar în Australia, ci şi în SUA, Marea Britanie, Franţa, Japonia, Coreea, Brazilia etc. Lucrările despre comportament organizaţional n-au reuşit încă o sistematizare a eforturilor tuturor specialiştilor în organizaţii, iar ele sunt uneori atât de diverse încât par a nu avea nimic în comun. Acest lucru a dus, paradoxal, nu la reducerea cercetărilor şi a studiilor în sociologia, psihologia şi managementul organizaţiei, ci la intensificarea acestora. Sociologii şi psihologii au preluat

din management stilul dinamic, antrenant şi uneori colocvial şi au intrat în circuite universitare globale. Managerii dezvoltă proiecte în parteneriat cu sociologii şi psihologii, definind mai clar graniţele dintre discipline. Firmele de consultanţă managerială colaborează tot mai strâns cu sociologi şi psihologi, iar institutele de cercetări sociale atrag specialiştii în management pentru sporirea vizibilităţii lor. Revenirea în forţă a sociologilor şi psihologilor pe piaţa ideilor despre instituţii în ultimul deceniu, concomitent cu apariţia unor gânditori în management tot mai originali arată că organizaţiile continuă să rămână pe mai departe o sursă importantă de inspiraţie pentru teoreticieni.

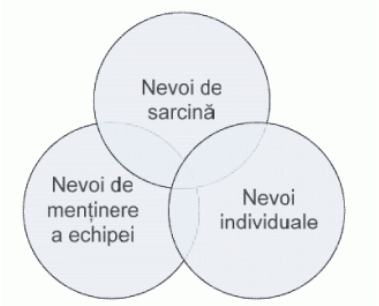
Autorii

25 septembrie 2010

ADAIR, JOHN (n. 1934). **Ofiţer, istoric britanic. Profesor de leadership.** Absolvent al St. Paul's School din Londra, master în litere la Oxford University şi doctor în filosofie la King's College London (1966). El este, de asemenea, membru al Societăţii Regale de Istorie (1966). Profesor de istorie militară şi consilier de leadership training la Academia Militară Regală Sandhurst (1961–1967). Director de studii al St. George's House din Windsor Castle şi director asociat al Industrial Society (unde a devenit *pionierul conducerii centrate pe acţiune)*. În 1979 a devenit primul profesor de studii al leadershipului din lume la University of Surrey din Marea Britanie (1979–1984). Profesor invitat al University of Exeter (1990–2000). A întemeiat Fundaţia de Leadership Adair şi a contribuit la fondarea primului Centru de Studii al Leadershipului din Europa. Recent, guvernul chinez i-a acordat titlul de profesor de onoare ca semn de recunoaştere a contribuţiilor sale în domeniul leadershipului. A publicat peste 30 de cărţi şi articole despre dezvoltarea managerială.



"John Adair a descoperit că liderii eficienţi sunt preocupaţi de trei aspecte ale managementului. Acestea sunt *sarcina, echipa* (sau *grupul*) şi *individul*. Cele trei aspecte sunt interdependente. *Sarcina* presupune stabilirea unor planuri şi a unor obiective clare. Necesităţile *echipei* implică interacţiunea, sprijinul, comunicarea şi divizarea activităţilor. Necesităţile *individului* includ comportamentul individual şi sentimentele. Acestea diferă de la o persoană la alta. Oamenii se aşteaptă ca şefii să le acorde sprijin, să-i ajute să creeze sinergia lucrului în echipă şi să se ocupe de necesităţile lor individuale. Este necesar ca sarcina, echipa şi individul să se suprapună. Pentru a realiza sarcina colectivă, a menţine reţeaua şi a satisface fiecare persoană în parte trebuie să fie îndeplinite anumite funcţii. Acestea (abordarea funcţională a leadershipului mai este cunoscută şi sub numele de conducere centrată pe acţiune) sunt: a) definirea sarcinii; b) planificarea; c) instruirea; d) controlul; e) evaluarea; f) motivarea; g) organizarea; h) oferirea unui exemplu. Aceste funcţii ale leadershipului trebuie să fie utilizate cu măiestrie, ceea ce se poate realiza îndeplinindu-le cu din ce în ce mai multă abilitate. În exercitarea acestor funcţii, este necesar ca liderii să dea dovadă de următoarele



atribute/ calităţi/ caracteristici: **1. Influenţă asupra grupului.** Să genereze o voinţă a echipei de a înfăptui sarcina/ obiectivul. **2. Autoritate.** Să aleagă un curs al acţiunii cu rapiditatea impusă de situaţie şi să-l respecte până la sfârşit, cu fermitate, hotărâţi să-şi atingă scopul. **3. Sângele rece**. Să rămână calmi şi imperturbabili când sunt puşi la încercare sau în condiţii grele. **4. Raţiunea.** Abilitatea de a ordona resursele şi informaţiile disponibile în mod sistematic şi cu simţ practic, pentru a ajunge la rezultate eficiente. **5. Punerea în aplicare/ responsabilitatea**. Să depună un efort susţinut şi să prezinte încredere în ceea ce priveşte finalizarea unei însărcinări sau atingerea unui obiectiv".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 104-106)

Ceea ce diferenţiază cărţile lui John Adair de alte publicaţii pe aceeaşi temă este tocmai sublinierea faptului că un lider nu conduce ci slujeşte. Astfel, un lider adevărat îşi slujeşte cu credinţă echipa şi nu se pune niciodată pe primul loc. Aici, John Adair oferă exemplul lui Lao-Tzi, care spunea că înţeleptul conduce fără ca oamenii să-şi dea seama. Liderii înţelepţi se consultă cu echipa lor, încearcă să câştige prietenia tuturor şi sunt sinceri, evitând manipularea şi comportamentele agresive.

Citându-l pe mareşalul Slim, John Adair spunea: „Poziţia de lider nu-ţi dă niciodată dreptul să comanzi. Îţi impune însă datoria de a-ţi trăi viaţa astfel încât ceilalţi să-ţi respecte ordinele fără a se simţi umiliţi". Sunt multe persoane care consideră că angajaţii nu vin la muncă decât pentru a pierde vremea. De regulă, acest tip de lideri sunt foarte puţin ascultaţi şi înţeleşi de ceilalţi. Un lider adevărat are grijă de oamenii din subordinea sa şi trebuie să înveţe să ţină la ei. El seamănă cu păstorul bun care nu uită niciodată de nevoile oilor pe care le conduce. Principiul ultim folosit de Adair în descrierea unui bun lider este modul în care acesta este un exemplu sau nu pentru ceilalţi. „Exemplul nu este soluţia principală în educarea celorlalţi - este singura." Cu alte cuvinte, un lider bun este un exemplu demn de urmat.

Este uşor să recunoaştem un lider după câteva virtuţi universale. Liderul este entuziast, cald, integru, curajos, creativ, dur, corect. Entuziasmul este în fruntea listei, pentru că nu există lider care să nu aibă această calitate. Cine vrea să ajungă în vârful ierarhiei, trebuie să reflecteze şi să lucreze pe trei planuri: 1) calităţile pe care le are, cine este; 2) situaţia în care se află, ce ştie să facă şi 3) funcţia pe care o are, ce anume face. Cele trei abordări răspund unei întrebari: de ce este acceptată o persoană ca lider? O persoană poate fi numită manager, dar nu este lider până când numirea sa nu este validată de cei pe care îi conduce. Atunci când oamenii încep să utilizeze cuvântul lider în ceea ce îl priveşte pe managerul lor, se poate afirma că acesta a devenit cu adevărat lider.

Liderul creează o atmosferă pozitivă, optimistă, care îi face pe oameni dornici să accepte provocările noi care le stau în faţă. El are autoritatea morală de a lansa provocări. De aceea, liderul ar trebui să arate că nu s-a cruţat nici pe el însuşi.

Trebuie să-şi poată arăta cicatricele, atunci când i se cere. "Când cineva îţi dă un ordin, există o fracţiune de secundă în care creierul tău calculează dacă să-l îndeplinească sau nu", spune John Adair. Ce atitudine va avea liderul faţă de propriii oameni, aceea va fi şi atitudinea lor faţă de lider. Cu alte cuvinte, ceea ce liderul dă, va primi în schimb.

Există lideri la diferite niveluri: liderul de echipă, liderul operaţional, care conduce o parte semnificativă a întregului şi liderul strategic, care conduce întreaga organizaţie. Liderii sunt necesari acolo unde predomină schimbarea, unde atmosfera este dinamică. "Schimbarea poate fi exprimată întotdeauna folosind mesajul metaforic al unei călătorii. Te afli unde te afli, nu ştii unde vei fi mâine, dar ştii că nu vei mai fi aici - dacă stai nemişcat sau calci apa, te vei îneca. Liderii sunt cei care cunosc drumul", remarcă John Adair.

Liderii care-şi merită numele cred în oameni, iar această credinţă este primul pas care-i face pe oameni să dea tot ce pot. Încrederea lor este, uneori, înşelată, dar rezultatele sunt mai bune decât dacă nu ar avea încredere în oameni. Pentru mulţi, banii par a fi cheia motivaţiei personale, dar adevărata motivaţie este dragostea, şi anume dragostea de sine în primul rând, spune John Adair. Liderii adevăraţi sunt modeşti, dar în atitudinea lor se văd încercările dure prin care au trecut.

O funcţie importantă a liderului este aceea de a menţine vie speranţa. Când lucrurile merg rău în plan profesional sau personal, este important să se menţină o atmosferă de speranţă. Acest lucru sporeşte şansele de succes. A vorbi despre munca proprie cu colegii este o cale fără de care nu se poate îmbunătăţi activitatea pe care o desfăşori.

Adresându-se celor care nu se cruţă şi se străduiesc să ajungă la perfecţiune în munca de conducere, lucrarea *Liderul inspiraţional* are suficiente întrebări şi răspunsuri pentru a pune la punct o filosofie sau o concepţie proprie, care rămâne să fie testată de fiecare în parte. „Numai cei exigenţi cu ei înşişi le pot insufla celorlalţi idei măreţe”, spune John Adair.

(Sursa:http://www.dailybusiness.ro/tipareste-stire/liderul-inspirational-cum-sa-motivam-sa-incurajam-si-sa-avem-succes-5388).

De consultat:

Adair, John (1997). *Leadership Skills.* The Training Extras Series.
http://books.google.ro/books?id=GRI2UHkPTosC&pg=PA61&dq=Adair,+John+(1997).+Leadership+Skills

Lucrări:

Adair, John [2003] (2003). *Liderul inspiraţional. Cum să motivăm, să încurajăm şi să avem succes*. Bucureşti: Editura Meteor Press.

Adair, John şi Reed, Peter (colab.) [1987] (2004). *Nu boss ci lider. Cum să conduci pe drumul spre succes.* Bucureşti: Editura Meteor Press (trad. din l. engleză de Cora Radulian).

Adair, John [1990)] (2007). *Arta de a lua decizii.* Bucureşti: Editura Meteor Press.

www.businessballs.com/action.htm; www.johnadair.co.uk/
www.chimaeraconsulting.com/adair.htm

ADAMS, JOHN STACEY (n. 1925). **Psiholog american**, cunoscut mai ales pentru elaborarea teoriei motivaţionale a echităţii. Acestă teorie a fost dezvoltată de Adams în anul 1962 şi publicată în 1965, în studiul: *Inequity in Social Exchange.* În L. Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-300.

"Teoria echităţii afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locul lor de muncă şi recompensele pe care le obţin cu eforturile şi rezultatele unei alte persoane sau grup relevant. Când aceste eforturi sunt egale, lucrătorul ar trebui să simtă că există un schimb corect între el şi organizaţie. Un astfel de schimb corect contribuie la satisfacţia în muncă. Când raporturile nu sunt egale, muncitorii percep existenţa inechităţii, se confruntă cu insatisfacţia muncii, cel puţin în cazul în care schimbul îi pune în dezavantaj faţă de ceilalţi."

Dar în ce sens este teoria echităţii o teorie motivaţională? Spus cât mai simplu, indivizii sunt motivaţi să menţină o relaţie de schimb echitabilă. Inechitatea este neplăcută şi producătoare de tensiune, şi oamenii vor consuma o energie considerabilă pentru a reduce inechitatea şi a realiza echitatea. Cu ce tactici se poate realiza aceasta? Psihologul John Stacey Adams a sugerat următoarele posibilităţi:

- distorsionând percepţia asupra propriilor eforturi şi recompense;
- distorsionând percepţia asupra eforturilor şi recompenselor persoanei sau grupului cu care se face comparaţia;
- alegând o altă persoană sau grup pentru comparaţie;
- modificând eforturile şi recompensele personale;
- părăsind relaţia de schimb.

Pentru a clarifica implicaţiile motivaţionale ale teoriei echităţii, să luăm în consideraţie cazul lui Terry, un manager de nivel mediu dintr-o companie de bunuri de consum. El are cinci ani vechime şi o diplomă M.B.A. şi consideră că lucrează bine. Salariul său este de 45 000 de dolari pe an. Terry descoperă că Maxine, o colegă de muncă cu care se identifică îndeaproape, câştigă acelaşi salariu ca şi el. Totuşi, ea nu are decât un an experienţă şi o diplomă de subinginer şi el consideră activitatea ei mai degrabă medie decât bună. Astfel, din punctul de vedere al lui Terry, există următorul raport între recompense şi eforturi:

$$\frac{\text{TERRY 45 000 USD}}{\text{Activitate bună, M.B.A., 5 ani}} = \frac{\text{MAXINE 45 000 USD}}{\text{Activitate medie, subinginer, 1 an}}$$

După părerea lui Terry, el este plătit mai puţin decât merită şi probabil că simte inechitatea. Ce ar trebui să facă pentru a rezolva această inechitate? Psihologic, el poate distorsiona recompensele pe care le primeşte, presupunând că el este luat în considerare pentru o promovare care îi va aduce retribuţia la un nivel corespunzător eforturilor. Comportamental, el ar putea încerca să-şi amplifice recompensele (solicitând o creştere de salariu imediată) sau să îşi reducă eforturile. Reducerea eforturilor ar putea include o descreştere a muncii depuse sau un absenteism excesiv. În final, Terry ar putea să demisioneze din organizaţie pentru a se angaja în altă parte pe un post pe care el îl percepe mai echitabil.

Teoria echităţii. O teorie procesuală care afirmă că motivaţia îşi are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post şi a recompenselor pe care le obţine, cu eforturile şi recompensele altei persoane sau grup.

Să privim acum şi cealaltă faţă a medaliei, presupunând că Maxine vede relaţia de schimb în acelaşi fel cu Terry, cu aceleaşi eforturi şi aceleaşi recompense. Observaţi că şi ea sesizează inechitatea, de această dată din perspectiva unei supraretribuiri. Este lesne de înţeles că este puţin probabil ca Maxine să caute să găsească echitatea mergând în biroul şefului şi solicitând o reducere de salariu. Totuşi, ea şi-ar putea creşte eforturile lucrând mai mult sau înscriindu-se la un program M.B.A. Sau ar putea să-şi distorsioneze viziunea asupra performanţei lui Terry pentru a o face să pară mai apropiată de a sa. Aşa cum cum se vede din acest exemplu, teoria echităţii este într-un fel destul de vagă referitor la alegerea de către indivizi a uneia dintre diferitele strategii de reducere a inechităţii.

Sexul persoanei şi echitatea. Ca o prelungire la exemplul precedent, este extrem de interesant de ştiut că atât femeile cât şi bărbaţii au o anumită tendinţă de a se compara cu persoane de acelaşi sex. Adică, atunci când judecă corectitudinea recompenselor pe care le primesc, bărbaţii tind să se compare cu alţi bărbaţi, iar femeile cu alte femei. Aşa se explică parţial de ce femeile sunt plătite mai prost decât bărbaţii, chiar pentru aceeaşi muncă. Dacă femeile îşi restrâng comparaţiile în ceea ce priveşte echitatea numai la alte femei (care sunt plătite mai prost), ele vor fi mai puţin motivate să corecteze ceea ce noi, observatorii, considerăm a fi o inegalitate a salariilor.

Confirmarea cercetării asupra teoriei echităţii. Cea mai mare parte a cercetării asupra teoriei echităţii s-a mărginit la recompensele economice şi s-a concentrat pe modificarea eforturilor sau a recompenselor ca metodă de a reduce inechitatea. În general, cercetarea confirmă foarte bine teoria echităţii atunci când inechitatea apare din cauza subretribuirii. De exemplu, când muncitorii sunt subplătiţi într-un sistem de plată în regie, ei tind să-şi reducă eforturile muncind mai puţin ceea ce aduce eforturile la nivelul recompenselor (scăzute). Totodată, atunci când lucrătorii sunt subretribuiţi inferior într-un sistem de plată în acord cu bucata (de exemplu, sunt plătiţi cu 1 dolar pentru fiecare interviu de cercetare de piaţă efectuat), ei tind să producă mult, dar de proastă calitate, ceea ce le dă posibilitatea să-şi ridice recompensele în vederea atingerii echităţii. Există de

asemenea posibilitatea ca inechitatea prin subretribuire să conducă la demisie, presupunându-se că anumiţi muncitori subretribuiţi să caute echitatea într-un alt mediu organizaţional. Predicţiile teoriei referitoare la inechitatea prin supraretribuire au fost confirmate mai puţin. Teoria susţine că o astfel de inechitate poate fi redusă comportamental prin creşterea eforturilor sau prin reducerea recompenselor. Confirmarea redusă pentru aceste strategii sugerează fie că oamenii tolerează supraretribuirea mai bine decât subretribuirea fie că ei utilizează distorsiunea perceptuală pentru a reduce inechitatea supraretribuirii.

Implicaţii manageriale ale teoriei echităţii. Cea mai directă implicaţie a teoriei este aceea că perceperea subretribuirii va avea o mare varietate de consecinţe motivaţionale pentru organizaţie, incluzând productivitatea mică, calitatea redusă, furtul şi/sau fluctuaţia de personal. Pe de altă parte, a încerca rezolvarea problemelor organizaţionale prin supraretribuire (un fel de mituire deghizată) s-ar putea să nu aibă efectul motivaţional dorit. Arta este păstrarea unui echilibru al echităţii. Dar cum se poate obţine acest echilibru? Managerii trebuie să înţeleagă că sentimentele legate de echitate îşi au originea într-un proces de comparare socială bazat pe percepţie şi în care lucrătorul „stăpâneşte ecuaţia". Adică, angajaţii decid ce trebuie considerat relevant în ceea ce priveşte eforturile, recompensele şi persoana cu care se compară şi managerii trebuie să fie atenţi la aceste decizii. De exemplu, a oferi recompensa unei munci mai interesante poate să nu redreseze inechitatea dacă retribuţia este considerată o recompensă mai relevantă. Similar, bazarea salariului numai pe performanţă poate să nu fie percepută ca echitabilă dacă angajaţii consideră vechimea în muncă ca un efort important. Este crucială totodată înţelegerea rolului persoanelor pentru comparaţie. Chiar dacă cea mai bună ingineră din departamentul de proiectare câştigă cu 2000 de dolari mai mult decât oricine altcineva din cadrul departamentului, ea tot ar putea să aibă sentimentul inechităţii dacă îşi compară salariul cu cel al celor mai prosperi colegi din alte companii. La fel, muncitorii manuali ar putea să încerce senzaţia de inechitate în legătură cu salariile fantastice pe care companiile le plătesc celor care lucrează în locuri exotice, cum ar fi minele sau câmpurile petroliere îndepărtate, ignorând adesea eforturile obligatorii ale acestora, cum ar fi separarea de familie sau cheltuielile ridicate. Cunoaşterea persoanelor alese pentru comparaţie poate sugera strategii pentru reducerea inechităţii percepute. De aceea, poate că firma ar trebui să plătească şi mai mult pentru a o reţine pe valoroasa sa ingineră. De asemenea, un articol detaliat despre munca în locuri îndepărtate publicat în revista companiei va reduce inechitatea simţită de muncitorii manuali".

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, 1998, pp. 164-166)

Lucrări:

Adams, James S. (1965). Inequity in Social Exchange. În Berkowitz, L. (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, pp. 267-300.

http://en.wikipedia.org/wiki/Equity_theory

ADORNO, THEODOR, LUDWIG W. (1903–1969). **Filosof**, **sociolog, muzicolog şi compozitor german**. Membru de seamă al Şcolii de la Frankfurt. Liceul l-a urmat la Frankfurt, apoi a studiat la universitatea din acelaşi oraş (azi, Universitatea J.W. Goethe) filosofia, psihologia, sociologia, istoria artei şi muzicologia. Doctor în filosofie (1924). Din cauza nazismului, emigrează în Marea Britanie, unde obţine un post în învăţământ la Oxford. Se stabileşte în SUA, unde participă la realizarea unui proiect de cercetare sociologică, condus de Paul Lazarsfeld (*Princeton Radio Project*), privind impactul radioului asupra populaţiei americane (1938). După sfârşitul celui de al Doilea Război Mondial, se reîntoarce în Germania, unde participă activ la viaţa politică şi intelectuală a tinerei Republici Federale Germane. Profesor la Universitatea din Frankfurt (1949–1950). Se reîntoarce în SUA, unde întreprinde o anchetă sociologică în legătură cu rubrica astrologică din *Los Angeles Times*. Renunţă la cetăţenia americană (1955). În 1957 obţine o catedră de filosofie şi sociologie. Director al Institutului de Cercetări Sociale. Şcoala de la Frankfurt îşi redefineşte metoda şi conţinutul, ca teorie critică. Critic al pozitivismului şi empirismului. Împreună cu Max Horkheimer introduce conceptul de industrie culturală. Una din cele mai importante contribuţii ale sale în domeniul sociologiei se găseşte în cartea *The Authoritarian Personality* (1950).

"Theodor Adorno *et al.* (1950) au studiat structura personalităţii indivizilor cu tendinţă de prejudecată, perspectiva teoretică fiind de natură psihodinamică, iar metodele derivate din psihologia clinică şi socială. Au fost interogate peste 2000 de persoane, cele care au obţinut cele mai multe şi cele mai puţine puncte pe „Scala lui Adorno" făcând obiectul unei cercetări aprofundate cu scopul de a pătrunde în adâncul personalităţii lor. Studiul efectuat în SUA demonstra că stereotipurile şi mentalităţile etnocentrice sunt specifice indivizilor cu o structură autoritaristă a personalităţii, ce valorizează puterea şi fermitatea, iar gândirea lor este organizată în funcţie de categoriile sociale rigide „noi/ei". Astfel de oameni sunt foarte conformişti, disciplinaţi, cinici, intoleranţi şi preocupaţi de putere. Ei sunt în mod special orientaţi spre autoritate şi sunt atraşi de mişcările social-politice care cer supunere faţă de un lider puternic. Asemenea trăsături se extind dincolo de convingerile politice ale oamenilor şi sunt reflectate în toate aspectele vieţii lor sociale. De exemplu, în familiile lor, autoritarii îşi vor supune copiii unor activităţi cu disciplină puternică, iar în credinţele lor religioase vor sublinia ascultarea şi supunerea. Pe scurt, aceşti oameni sunt susţinători înfocaţi ai valorilor conservatoare şi sunt foarte rezistenţi la schimbarea socială. Theodor Adorno şi colab. (1950) au stabilit că relaţiile indivizilor autoritari cu membri *outgroup*-urior se caracterizează prin etnocentrism.

Studiul pleca de la premisa că un cadru familial sever şi ameninţător ar genera acest tip de persoană autoritară, dar acesta nu este dat pentru totdeauna, ci evoluează sub impactul mediului social. Indivizii autoritari îşi reprimă tendinţele agresive faţă de părinţi şi le proiectează asupra grupurilor minoritare, considerate indezirabile, servind drept supapă pentru sentimentele de frustrare, reprimate pe o perioadă îndelungată în contextul familial. Astfel, agresivitatea este proiectată spre exterior, ceea ce are drept consecinţă faptul că individul se supune de bunăvoie autorităţii, manifestând în acelaşi timp ostilitate la adresa celor pe care îi consideră străini de *ingroup*. Resentimentele faţă de părinţi şi faţă de autoritate în general se traduc printr-un exces de conformism, însoţit de dorinţa de a distruge în acelaşi timp autoritatea stabilită, tradiţiile, instituţiile. Cea mai importantă contribuţie a studiului a fost aceea de a constata că etnocentrismul era tributar personalităţii autoritare.

Acestei cercetări i s-au adus obiecţii de natură teoretică şi metodologică, cum ar fi subestimarea factorilor situaţionali şi social-culturali; în acelaşi timp nu explică de ce în anumite perioade din istorie sau în medii sociale determinate, stereotipurile etnice se propagă în mod uniform şi instantaneu. J.J. Ray (1985) este cel mai activ critic al teoriei personalităţii autoritare, în general, şi al *scalei F*, în particular, el subliniind că autoritarismul şi *scala F* sunt specifice conservatorilor (de dreapta) şi-i neglijează pe cei de stânga; atitudinile şi comportamentele autoritare trebuie evaluate separat, cu scale diferite; *scala F* măsoară doar credinţele clasei muncitoare, astfel încât reflectă prejudecăţile psihologilor din clasa mijlocie".

(Cristina Chiru, Personalitate autoritaristă. În Chelcea, Septimiu şi Iluţ, Petru, *Enciclopedie de psihosociologie*, 2003, pp. 254-255)

De consultat:

Adorno, Theodor W. (2001). *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture*. London: Routlege.
http://books.google.ro/books?id=Q4gW1qyO1DMC&printsec=frontcover&dq=Adorno,+Theodor+W. ++(2001). +The+Culture+Industry

Lucrări:

Adorno, Theodor W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D.J. şi Stanford, R.N. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper & Row.

Adorno, Theodor W. (1966) *Negative Dialectics*. London: Routledge.

Adorno, Theodor W. [1970] (2005). *Teoria* estetică. Piteşti: Paralela 45 (trad. din lb. germană de Andrei Corbea, Gabriel Decuble şi Cornelia Eşanu).

Adorno, Theodor W. [1974] (2007). *Minima Moralia. Reflecţii dintr-o viaţă mutilată,* Bucureşti, Grupul Editorial ART (trad. din l. germană de Andrei Corbea).

http://en.wikipedia.org/wiki/Theodor_W._Adorno

ALDERFER, CLAYTON PAUL (n. 1940). **Psiholog american.** Este profesor emeritus la Rutgers University din New Jersey, directorul Graduate School of Applied and Professional Psychology şi editor la *The Journal of Applied Behavioral Science.* În 1997 Asociaţia Americană de Psihologie i-a acordat premiul pentru excelenţă în studiul organizaţiei. Colaborează cu Universitatea Columbia şi conduce firma de consultanţă Alderfer & Associates.

Alderfer a dezvoltat o teorie a motivaţiei bazată pe nevoi, numită teoria ERD (prescurtarea originală în limba engleză este ERG, Existence, Relatedness, Growth), şi provenită din clasificarea nevoilor realizată de Maslow. Autorul formulează câteva ipoteze diferite despre relaţia dintre nevoi şi motivaţie. Numele ERD provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii - nevoi legate de existenţă, relaţii şi dezvoltare.

1. ***Necesităţi de existenţă.*** Acestea sunt nevoile care sunt satisfăcute de anumite condiţii materiale. Din această cauză ele corespund întru totul nevoilor fiziologice ale lui Maslow, dar şi acelor nevoi de siguranţă satisfăcute mai degrabă de condiţiile materiale decât de relaţiile interpersonale. Ele includ necesităţile de hrană, adăpost, plată şi condiţii sigure de lucru.

2. ***Necesităţi relaţionale.*** Aceste nevoi sunt satisfăcute de comunicarea liberă şi schimbul de sentimente şi concepţii cu ceilalţi membri ai organizaţiei şi corespund destul de bine nevoilor de apartenenţă ale lui Maslow şi acelor nevoi de autostimă care implică feedback de la ceilalţi. Totuşi, Alderfer subliniază că nevoile relaţionale sunt satisfăcute în principal de interacţiunea deschisă, sinceră, cinstită, şi mai puţin de lucruri plăcute, dar neesenţiale.

3. ***Necesităţi de dezvoltare.*** Acestea sunt satisfăcute de implicarea personală puternică în mediul de muncă. Ele cuprind atât utilizarea completă a abilităţilor şi deprinderilor individuale cât şi dezvoltarea creativă de noi abilităţi şi deprinderi. Nevoile de dezvoltare corespund nevoilor de autoîmplinire ale lui Maslow şi acelor aspecte ale nevoilor de stimă care implică realizare şi responsabilitate.

Sistemul de clasificare a necesităţilor realizat de Alderfer nu diferă radical de cel al lui Maslow, Alderfer fiind de acord cu Maslow în aceea că, pe măsură ce nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute, dorinţa de a satisface nevoi de nivel superior creşte. Ca urmare, când nevoile existenţiale sunt satisfăcute, nevoile relaţionale câştigă putere motivaţională. Alderfer explică astfel că, odată satisfăcute necesităţile mai ”concrete”, energia poate fi dirijată spre satisfacerea necesităţilor mai puţin concrete. El este de acord cu Maslow că nevoile mai puţin concrete - necesităţile de dezvoltare - devin din ce în ce mai presante şi mai dorite pe măsură ce sunt satisfăcute. Contribuţia lui Alderfer la înţelegerea motivaţiei este însă

reprezentată de diferenţele între teoria ERD şi ierarhia nevoilor. Mai întâi, în comparaţie cu aceasta din urmă, teoria ERD nu presupune că o necesitate de rang inferior trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate mai puţin concretă să devină operaţională. Astfel, teoria ERD nu propune o ierarhie rigidă a necesităţilor şi anumiţi indivizi, ca urmare a pregătirii şi experienţei lor, pot căuta relaţii sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existenţiale nu sunt încă satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde unei mai mari varietăţi de diferenţieri individuale în ceea ce priveşte structura motivaţională. În al doilea rând, teoria ERD afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va creşte dorinţa indivizilor de a-şi satisface nevoile de nivel inferior. Aceasta este o diferenţiere importantă faţă de Maslow. După Maslow, dacă necesităţile de stimă sunt puternice dar nesatisfăcute, o persoană nu va reveni la interesul său în legătură cu nevoile de apartenenţă deoarece acestea au fost satisfăcute în mod necesar. (Maslow afirma că nevoile satisfăcute nu mai sunt motivaţionale). După Alderfer, totuşi, nerealizarea nevoilor de ordin superior va determina oamenii să coboare la o categorie de nevoi mai concretă. De exemplu, un programator care nu este capabil să stabilească relaţii sociale mulţumitoare cu superiorii sau colegii săi şi-ar putea creşte interesul în realizarea necesităţilor sale existenţiale, de exemplu prin solicitarea unei măriri de salariu. Astfel, conform lui Alderfer, o necesitate aparent satisfăcută poate acţiona ca factor motivator, substituindu-se unei nevoi nesatisfăcute. Dată fiind descrierea anterioară a teoriei ERD, putem identifica cele două premise fundamentale ale sale: cu cât nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute mai mult, cu atât mai dorite sunt necesităţile de rang superior; cu cât nevoile de rang superior, sunt mai puţin satisfăcute, cu atât mai dorită este satisfacerea necesităţilor inferioare. Teoria ERD este interesantă în mod deosebit pentru implicaţiile sale în motivarea extrinsecă şi intrinsecă. Evident, motivatorii extrinseci satisfac probabil în special necesităţile existenţiale şi relaţionale, în timp ce motivatorii intrinseci satisfac probabil în special nevoile de dezvoltare. Totuşi, Alderfer afirmă că toate trei cele categorii de nevoi pot fi operaţionale în acelaşi timp. Astfel, şansa de a satisface necesităţi de dezvoltare printr-o muncă stimulatoare şi provocatoare se poate dovedi motivaţională chiar dacă pentru motivatorii intrinseci. De exemplu, o persoană căreia i se refuză un post ce i-ar satisface nevoile de dezvoltare s-ar putea să răspundă pozitiv la o supraveghere deschisă, de încredere şi dispusă la ajutor".

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, 1998, pp.155-156).

De consultat:

Alderfer, Clayton P. În www.misc.thefullwiki.org/Clayton_Alderfer

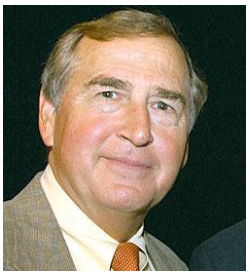
Lucrări:

Alderfer, Clayton P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Need in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Alderfer, Clayton P. (1977). A Critique of Salancik and Pfeffer's Examination of Need-Satisfaction Theories. *Administrative Science Quarterly*, 22, no. 4, pp. 658-669.

Alderfer, Clayton P. (1980). The Methodology of Organizational Diagnosis. *Professional Psychology*, no. 11, pp. 459-468.
Alderfer, Clayton P. (1980). Consulting to Underbounded Systems. În Alderfer, Clayton P. şi Cooper C. L. (ed.). *Advances in Experiential Social Processes*, 2, pp. 267-295.
Alderfer, Clayton P. (1987). An Intergroup Perspective on Group Dynamics. În Lorsch, J. W. (ed.), *Handbook of Organisational Behavior*, pp. 190-222.
Alderfer, Clayton P. (2005). *The Five Laws of Group and Intergroup Dynamics*. [Organizational Diagnosis Class: Handout].
en.wikipedia.org/wiki/Clayton_Alderfer
psychology.wikia.com/wiki/Clayton_Alderfer

ALLISON, GRAHAM TILLETT



(n. 1940). **Politolog american.** A absolvit Universitatea din Harvard (1962), masterul la Oxford (1964) şi doctoratul în ştiinţe politice la Harvard (1968). Şi-a petrecut întreaga carieră academică la Harvard, ca profesor. Este directorul Centrului Belfer pentru Ştiinţe şi Afaceri Internaţionale şi preşedintele Consiliului Rockefeller pentru Relaţii Externe. A lucrat la Pentagon şi la Ministerul Apărării, coordonând strategia faţă de statele din fosta URSS.

Decizia este rezultatul unui proces de negociere între trei elemente importante: opţiunile valorice ale liderilor, rutinele organizaţiei şi competiţia internă dintre functionari.

În lucrarea *Esenţa deciziei* porneşte de la afirmaţia lui J. F. Kennedy că esenţa deciziei îi poate scăpa până şi celui care ia decizia. El a dezvoltat un model de proces organizaţional şi un model de politică birocratică. Consideră că birocraţia stabileşte limite acţiunilor unui lider şi dictează adesea rezultatul final. Atunci când se află în faţa unei crize, liderii nu privesc criza în ansamblul ei, ci o desfac şi împart sarcinile pe baza unei linii organizaţionale prestabilite. Din cauza timpului şi resurselor limitate, în loc să evalueze toate posibilele cursuri de acţiune ei se concentrează asupra primei propuneri care tratează adecvat problema şi pe care o consideră satisfăcătoare. Liderii optează pentru soluţii care limitează incertitudinea pe termen scurt.

Organizaţiile urmăresc seturi, repertorii şi proceduri atunci când decid acţiunile. Datorită resurselor importante şi timpului necesar planificării şi mobilizării acţiunilor în cadrul unor organizaţii mai mari, liderii se limitează la planul preexistent. Liderul trebuie să obţină un consens împreună cu colegii săi, altfel riscă să fie neînţeles sau ignorat, de aceea foarte importantă e componenta anturajului în momentul deciziei finale. Dacă liderul a decis asupra unui anume curs de acţiune, un consilier care doreşte să aibă influenţă trebuie să lucreze în cadrul deciziei pe care

liderul a luat-o. Dacă un lider nu reuşeşte să obţină consensul, adversarii săi pot să beneficieze de aceste dezacorduri. Un lider eficace trebuie să creeze consensul echipei, pentru a transmite grupului ca întreg decizia. Liderii au nevoie de charismă, personalitate, aptitudini de convingere şi relaţii personale multiple pentru a-şi impune eficient deciziile.

Cel mai adesea deciziile guvernamentale apar ca un compromis / negociere între o pluralitate de instituţii ce reprezintă statul: lobby-uri, ministere, departamente şi subdepartamente, agenţii etc. Nu numai că decizia este astfel numitorul comun al unor asemenea negocieri birocratice, dar ea poate fi de multe ori schizofrenică şi contradictorie, căci fiecare instituţie îşi urmăreşte propria agendă şi, în cadrul lor, fiecare angajat este stimulat de interese proprii. Lipsa informaţiilor şi accesul selectiv la ele, grupurile de presiune din cadrul organizaţiilor, distribuţia de recompense şi sistemul de recrutare a personalului determină organizaţiile să aibă propriile lor priorităţi, percepţii şi probleme. Acestea influenţează decizia în mod semnificativ. Acţiunile sunt determinate de rutine organizaţionale, mai puţin de lideri. Instituţiile manifestă o flexibilitate limitată şi o oarecare rezistenţă la schimbare, de aceea practică un comportament birocratic. Ele îşi definesc performanţele nu în funcţie de aşteptările superiorilor, ci în funcţie de creşterea bugetului, a forţei de muncă şi a expansiunii teritoriale. Gradul de implicare în aplicarea unei decizii este dat de puterea pe care indivizii o obţin în urma negocierilor. Aceasta presupune creşterea autorităţii formale, controlul asupra resurselor, informaţiilor, capacitatea de a afecta obiectivele altor indivizi.

De consultat:

Power, Samantha şi Allison, Graham T. (ed.) (2000). *Realising Human Rights: Moving from Inspiration to Impact*. New York: St. Martin's Press.
http://books.google.ro/books?id=T0W8Ag_I2_IC&printsec=frontcover&dq=Allison,+Graham+T

Lucrări:

Allison, Graham T. şi Zelikow, Philip D. [1971] (2010). *Esenţa deciziei. O explicaţie a crizei rachetelor din Cuba*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Mihaela Raileanu).

en.wikipedia.org/wiki/Graham_T._Allison

ANSOFF, IGOR (1918–2002). **Inginer şi matematician american** de origine rusă. S-a născut la Vladivostok şi a emigrat cu familia în SUA în 1937. A studiat ingineria la Institutul de Tehnologie Stevens, apoi a absolvit Universitatea Brown, unde a obţinut un doctorat în matematică aplicată. După aceea a lucrat la departamentul de matematică al unei instituţii de cercetare militară şi a

fost vicepreşedinte la Lockheed Aircraft Corporation. Din 1963 a părăsit mediul industrial în favoarea celui universitar, devenind profesor la Şcoala de Administrare a Afacerilor ”Carnegie-Mellon`s”, apoi la Universitatea Vanderbilt şi la Institutul European pentru Studii Avansate în Management din Belgia. În 1983 a devenit profesor emeritus de management strategic la Universitatea Internaţională a SUA, din San Diego. A consiliat sute de corporaţii multinaţionale, printre care Phillips, General Electric, IBM, Sterling etc.

S-a făcut remarcat cu lucrarea *Strategia corporatistă* (*Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, 1965), în care a dezvoltat un model pe baza căruia pot fi luate deciziile strategice şi cele de planificare. Pentru Ansoff metodele tradiţionale de planificare se bazau pe o extindere pe termen scurt a proiecţiilor bugetare. Concurenţa crescândă şi turbulenţele pieţei făceau greu posibile strategiile pe termen mediu şi lung. Dar acestea sunt fundamentale pentru anticiparea viitorului unei organizaţii. Ansoff a identificat patru tipuri de decizii organizaţionale, ce ţin de strategii, politici, programe şi proceduri de operare. Ultimele trei sunt concepute pentru a rezolva probleme curente, ceea ce înseamnă că procesul de decizie poate fi uşor delegat. Deciziile strategice sunt diferite pentru că se aplică unor situaţii noi. Strategia este definită ca fiind ”concepţia cu care firma îşi desfăşoară activităţile, specificând procentul de creştere, domeniul de expansiune şi direcţiile sale, punctele forte majore ce urmează a fi exploatate şi profitul realizat.” Elementele cheie ale unei strategii sunt: 1. domeniul de aplicare a produsului pe piaţă (o idee clară despre afacere şi despre produs); 2. vectorul de creştere (o modalitate de explorare a modului în care poate fi realizată creşterea economică); 3. avantajul competitiv (care îi permite firmei să concureze în mod eficient); 4. sinergia (sau formula 2+3=5, adică modul în care întregul este mai mare decât suma părţilor, modul în care organizaţia atrage mai multe oportunităţi decât membrii ei luaţi separat).

Ansoff spunea că managerul are un număr restrâns de posibilităţi strategice, care se pot delimita în majoritatea cazurilor în funcţie de cele două dimensiuni ale matricei vectoriale a dezvoltării: misiune sau pieţe (public sau cerere) şi tehnologie sau produs (firme sau oferte). Acest model cu două dimensiuni are în vedere prezentul (actualitatea) şi noul, care conduc spre patru variante competitive sau posibilităţi de bază:

1. pătrunderea pe piaţă – se poate realiza numai dacă încurajează clienţii să consume mai mult sau îşi va atrage potenţialii clienţi ori clienţii altora, datorită avantajelor oferite în comparaţie cu concurenţii (preţuri, disponibilitate, servicii post-vânzare etc.);
2. dezvoltarea produsului – în funcţie de preferinţele consumatorului îşi va diversifica produsele şi se va adapta la cerinţele pieţei;
3. dezvoltarea pieţei – în condiţiile în care păstrează aceleaşi tehnologii, va atrage noi clienţi prin: pătrunderea pe noi pieţe spaţiale, descoperirea unor noi utilităţi pentru produsul existent, adăugarea de noi canale de distribuţie, adoptarea unor preţuri diferite pentru clienţi diferiţi;

4. diversificarea – se aseamănă cu strategia de ocolire ori inovare, opţiune ce prezintă un risc mare.

Tabel: Matricea vectorială a dezvoltării (Ansoff)

Misiune / Produs	**Prezent (actual)**	**Nou**
Prezent (actual)	Pătrundere pe piaţă	Dezvoltarea produsului
Nou	Dezvoltarea pieţei	Diversificare

Meritul matricei lui Ansoff este că prezintă simplist un proces complex, oferind posibilitatea de a formula concis strategii pornind de la elementele esenţiale, strategii ce vizează: recomercializarea, utilizarea nouă, reformularea, îmbunătăţirea produsului, înlocuirea acestuia, extinderea pieţei, diversificarea lui.

Matricea Ansoff se bazează pe conceptul simplu de analiză a decalajului: vezi unde te găseşti, afli unde vrei să te găseşti şi identifici lucrurile pe care trebuie să le faci pentru a ajunge acolo. Acest decalaj pus în evidenţă prin această matrice permite luarea unor decizii imediate privind rentabilitatea unei firme, eficienţa producţiei, distribuţiei şi comercializării produselor sau serviciilor. Dintre toate deciziile strategice diversificarea este cea mai riscantă, căci intrarea pe o piaţă necunoscută cu un produs nefamiliar presupune deţinerea unor abilităţi, capacităţi şi tehnici noi. Mulţi dintre cei care îşi diversifică activităţile pierd, de aceea este necesară o planificare atentă şi o minuţioasă analiză înaintea luării deciziilor.

Problema turbulenţelor produse de mediu este una importantă pentru Ansoff, de aceea acestea au fost clasificate în cinci niveluri: 1. repetitive (schimbarea este lentă şi previzibilă); 2. extinderea (o piaţă stabilă, în creştere treptată); 3. schimbarea (o creştere incrementală, în care cerinţele clienţilor se modifică destul de repede); 4. discontinuu (caracterizată prin schimbări previzibile dar şi schimbări complexe); 5. surprinzătoare (schimbări care nu pot fi prezise şi care bulversează piaţa, produsele şi serviciile).

În lucrarea *Management strategic* (*Strategic Management,* 1979) Ansoff a descris planificarea strategică, pe care o vedea integrată într-un sistem multidisciplinar în care un loc important trebuie să-l aibă analiza grupului, dinamica şi procesele lui, mediul politic şi cultura organizaţională. A dezvoltat o nouă clasificare a procesului decizional, care a devenit cunoscută sub numele de Strategie-Structură-Sistem sau modelul 3S. Acest model a fost ulterior îmbunătăţit prin integrarea analizei concurenţei. ”Orice organizaţie trebuie să ţină cont de organizaţiile similare de pe piaţă. O analiză riguroasă a acestora fereşte firma de surprize neprevăzute şi o obligă să pună accent pe punctele ei forte”.

Lucrări:

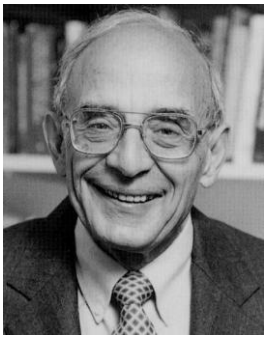
Ansoff, Igor (1965). *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, Igor (1979). *Strategic Management.* New York: John Willey & Sons.

Antoniou, Peter şi Sullivan, Patrick (2006). *The Igor Ansoff. Anthology.* Charleston SC: BookSurge Publishing.

www.easy-strategy.com/igor-ansoff.html

www.qfinance.com/business-strategy-thinkers/igor-ansoff



ARGYRIS, CHRIS (n. 1923). **Psiholog american**. A urmat cursurile Universităţii Clark, unde a lucrat cu Kurt Lewin, apoi a obţinut un master la Kansas State University (1949) şi doctoratul în comportament organizaţional la Cornell University (sub coordonarea lui William Whyte). Profesor de administraţie industrială la Universitatea Yale (1950–1960). Profesor de ştiinţele educaţiei şi comportament organizaţional la Harvard Business School. Profesor emeritus la aceeaşi instituţie. Director al Companiei Monitor din Cambridge, Massachusetts. Este unul dintre reprezentanţii de marcă ai mişcării relaţiilor umane. A adus contribuţii substanţiale la înţelegerea comportamentului organizaţional, la învăţarea organizaţională, la dezvoltarea organizaţiilor.

"Argyris este de părere că anumite organizaţii stau în calea satisfacerii unor necesităţi umane de bază: nevoia de exprimare şi nevoia de succes în munca depusă. O asemenea situaţie nu conduce la motivarea angajaţilor şi are ca rezultat obţinerea unor rezultate nesatisfăcătoare. Între anii 1950 şi 1960, Argyris şi-a concentrat atenţia asupra relaţiilor dintre persoane şi organizaţii. El este de părere că unele dintre practicile adoptate de organizaţii şi manageri (de exemplu, funcţiile care presupun o înaltă specializare şi o anvergură managerială redusă) împiedică angajaţii să se maturizeze. Deoarece oamenii tind către dobândirea unei personalităţi mature, ar putea lua naştere reacţii negative: 1) angajaţii ar putea părăsi organizaţia; 2) ar putea urca în ierarhia acesteia din dorinţa de a-şi mări independenţa; 3) ar putea visa cu ochii deschişi, ar putea deveni agresivi, ar putea regresa (ceea ce presupune revenirea la forme infantile de comportament) sau ar putea apela la mecanisme defensive; 4) ar putea deveni apatici sau ar putea evita orice implicare; 5) ar putea crea şi legaliza grupări informale care să aprobe propria lor apatie, propriul dezinteres, reducerea productivităţii, agresivitatea şi aşa mai departe. Pusă în faţa acestei reacţii, conducerea ar putea deveni mai autoritară, ar putea impune măsuri mai restrictive la nivel de organizaţiei». Argyris a expus o teorie care sugerează că oamenii au tendinţa de a adopta un comportament specific *Teoriei X* nu pentru că ar fi delăsători, ci pentru că, în practică, organizaţiile îi tratează ca pe nişte persoane imature. Astfel, el a elaborat *Teoria imaturitate - maturitate*. Conform acesteia, personalitatea umană evoluează de la imaturitate către maturitate într-un continuum în care au loc o serie de schimbări cheie.

Acestea sunt următoarele:

Imaturitate	Maturitate
Pasivitate	Activitate
Dependenţă	Independenţă relavtivă
Câteva moduri de comportament	Numeroase moduri de comportament
Interes sporadic, superficial	Interes mai profund
Perspectivă pe termen scurt	Perspectivă pe termen lung
Atitudine de subordonat	Atitudine de egal sau de superior
Lipsa conştiinţei de sine	Conştiinţă de sine şi autocontrol

După părerea lui Argyris, numeroase organizaţii continuă să adere la un sistem de valori birocratic/piramidal. Sistemele de acest tip conduc la apariţia neîncrederii în cadrul organizaţiei, iar angajaţii nu sunt recunoscuţi ca personalităţi mature. Pentru a permite fiecărei persoane să-şi manifeste caracteristicile personalităţii mature, organizaţia trebuie să-şi asume un sistem de valori umane democratice. Într-un astfel de mediu, fiecare persoană îşi poate crea relaţii bazate pe încredere, iar angajaţii vor avea motivaţia de a face eforturi în vederea creşterii eficienţei. Organizaţia va deveni astfel un loc de muncă mai captivant".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 84–85)

În lucrarea *Integrarea individului şi organizaţia* (*Integrating the Individual and the Organization*, 1964), Chris Argyris subliniază următoarele idei cu privire la relaţiile dintre individ şi organizaţie:

I. Omul şi organizaţia constituie două entităţi distinct, fiecare dintre ele având legi proprii şi putând fi studiate separat. Pe de o parte, omul dispune de energie psihologică ce îi explică atitudinea şi comportamentul, energie ce prezintă câteva caracteristici: 1. există la toţi indivizii; 2. exprimarea ei nu poate fi blocată permanent; 3. variază cantitativ după starea de spirit a individului, fiind nelimitată şi instabilă. Energia psihologică creşte când omul atinge succesul psihologic şi descreşte proporţional când atinge eşecul psihologic. Organizaţia, pe de altă parte, dispune de o structură iniţială de organizare formală cu reguli, regulamente şi legi**,** care influenţează trebuinţele individului pozitiv sau negativ.

II. Între om şi organizaţie există relaţii de incompatibilitate. Acestea se creează ca urmare a necorespondenţei dintre trebuinţele omului exprimate prin tendinţele lui de a obţine succesul psihologic şi cerinţele organizării formale. Această luptă permanentă a omului împotriva organizaţiei determină promovarea de organizaţii viabile şi eficace. Incompatibilitatea dintre om şi organizaţie generează perturbări care se traduc prin frustrare, eşec şi conflict.

Perturbările în cadrul organizaţiei apar atunci când: 1. dorinţa de succes psihologic creşte în cadrul organizaţiei; 2. gradul de subordonare, de dependenţă, de pasivitate creşte; 3. munca devine foarte specializată; 4. creşte rigoarea cu care sunt aplicate principiile organizării formale tradiţionale.

III. Rezolvarea relaţiilor de incompatibilitate dintre om şi organizaţie se realizează prin crearea unor structuri informale nedorite de organizaţie, dar eficiente pentru individ. Relaţiile informale sunt create, în concepţia lui Argyris, ca o replică la structura formală a organizaţiei, incompatibilă cu succesul lor psihologic.

Activităţile informale includ: absenteismul, fluctuaţia, agresiunea împotriva colegilor, alienarea, lipsa implicării personale sau solicitarea unor compensaţii crescânde (la nivelul eşaloanelor inferioare). La nivelul eşaloanelor superioare astfel de activităţi se referă la conformism, frica de risc, respingerea ideilor noi, conducerea prin crize, deciziile ineficace, ostilitatea faţă de alte departamente. Ambele activităţi determină comportamente caracterizate prin faptul că: 1. consumă o mare cantitate de energie psihologică; 2. deşi sunt integrate organizaţiei, aduc acesteia, prin caracterul lor neconstructiv, numeroase dificultăţi; 3. conduc la eşec psihologic, frustrare şi conflicte.

Mecanismele informale sunt destinate micşorării conflictelor dintre om şi organizaţie. Efectele acestora sunt de două feluri: 1. fac suportabilă convieţuirea dintre om şi organizaţie, creând iluzia satisfacerii trebuinţelor individuale, contrare restricţiilor organizaţiei; 2. duc la apariţia unor dificultăţi care, în realitate adâncesc conflictul dintre om şi organizaţie.

Ca o soluţie la problemele incompatibilităţii dintre om si organizaţie Argyris recomandă aplicarea unui model bazat pe învăţarea organizaţională.

Chris Argyris a publicat împreună cu Donald Schön, în 1974, lucrarea *Teorie aplicată în practică (Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*), în care au creat două modele organizaţionale. Primul dintre ele pleacă de la premisa că fiecare om caută să manipuleze şi să modeleze lumea în conformitate cu aspiraţiile şi dorinţele individuale. În Modelul 1 managerii se concentrează asupra stabilirii scopurilor individuale. Se retrag în sine şi nu verbalizează preocupările sau neînţelegerile, tinzând să creeze o conspiraţie a tăcerii, în care fiecare se simte obligat să-şi ţină capul plecat. Apărarea este activitatea prioritară, iar cel mai bun mijloc de apărare este atacul. Organizaţiile Modelului 1 sunt caracterizate de ceea ce Argyris şi Schön au numit ”învăţare în buclă simplă” – aceasta are loc ”atunci când depistarea şi corectarea erorilor organizaţionale îi permit organizaţiei să aplice în continuare politicile actuale şi să-şi atingă obiectivele curente”.

În schimb, organizaţiile aferente Modelului 2 pun accentul pe ”învăţarea în buclă dublă”, pe care Argyris şi Schön au descris-o drept momentul în care ”eroarea organizaţională este depistată şi corectată într-un mod care implică modificarea normelor, politicilor şi obiectivelor fundamentale”. În organizaţiile specifice Modelului 2 managerii acţionează în baza informaţiilor de care dispun. Ei dezbat problemele, reacţionează la schimbare şi sunt pregătiţi pentru aceasta. Învaţă de la alţii. Se formează un cerc virtuos plecând de la învăţare şi înţelegere.

În lucrarea *Sfaturi rele şi capcana managementului: Cum pot şti managerii, când primesc şi când nu primesc sfaturi bune* (*Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not*, 2000), Chris Argyris spune că cele mai multe dintre sfaturile, opiniile şi comentariile furnizate de cadre universitare, consultanţi, analişti şi comentatori nu au efecte pozitive pentru că ”sunt prea impregnate de aserţiuni abstracte, inconsecvenţe şi deficienţe logice pentru a putea fi utilizate ca bază concretă a unor acţiuni concrete în situaţii concrete”.

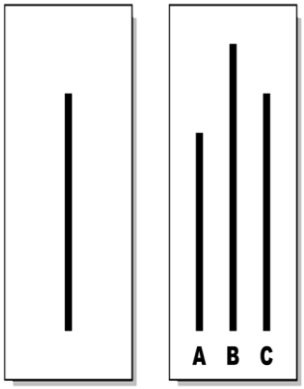
De consultat:

Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning.* Blackwell Publishing.
http://books.google.com/books?id=JmTIWYs3yhwC&printsec=frontcover&dq=Argyris,+Chris+(1999)

Lucrări:

Argyris, Chris (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
Argyris, Chris (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley & Sons.
Argyris, Chris şi Schön, Donald (1974). *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Argyris, Chris (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Pitman Press.
Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning.* Blackwell Publishing.
Argyris, Chris (2000). *Flawed Advice and the Management Trap: How Managers Can Know When They're Getting Good Advice and When They're Not.* Oxford, England: Oxford University Press.
www.en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris
www.actionscience.com/argbib.htm
www.infed.org/thinkers/argyris.htm

ASCH, SOLOMON ELLIOTT (1907–1996). **Psiholog american,** fondator al psihologiei sociale experimentale. A adus, de asemenea, contribuţii notabile şi la psihologia gestaltistă şi la cea cognitivistă. Studiile şi le-a făcut la City College of New York. A obţinut titlul de doctor în filosofie la Universitatea Columbia (1932). A fost profesor, timp de 19 ani, la Colegiul Swarthmore. Asch a devenit celebru, mai ales, prin experimentele privind efectele presiunii grupului asupra modificării şi distorsiunii judecăţilor membrilor săi.



"El a prezentat studenţilor o linie etalon şi alte trei linii, dintre care una avea aceeaşi lungime ca şi cea etalon. Subiectul este introdus într-un grup de complici şi i se cere ca, atunci cînd îi vine rândul, să aprecieze care din cele trei linii corespunde ca mărime liniei etalon. În total au loc 18 încercări, iar complicii furnizează aprecieri eronate începând cu cea de a şasea. Deşi sarcina este cât se poate de simplă şi de clară, grupul izbuteşte să deformeze judecăţile indivizilor. În grupul experimental, răspunsurile greşite sunt în proporţie de 32%. Cei din grupul de control, în care indivizii formulau judecăţi fără a fi supuşi influenţei grupului, au comis un număr foarte redus de judecăţi eronate. Se pot distinge trei tipuri de distorsiuni: a) de percepţie – unii subiecţi ajung să perceapă lucrurile în modul în care sunt enunţate de grup; b) de judecată – unii subiecţi continuă să perceapă lucrurile diferit, dar consideră că nu se poate ca o majoritate să greşească; c) de acţiune – unii subiecţi nu îşi modifică nici percepţia nici judecata, însă temându-se de consecinţe (de exemplu, crearea unei imagini negative) se conformează şi se declară de acord cu grupul. „Este imposibil de a disocia calitatea şi tipul presiunilor de grup care acţionează asupra individului de condiţiile situaţionale. Structura situaţiilor determină direcţia şi intensitatea forţelor grupului. De aceea cercetările noastre s-au centrat pe relaţia individului cu grupul, în faţa unui fapt elementar şi simplu. Nu este niciun dubiu în privinţa faptului că rezultatele obţinute sunt funcţie directă de contradicţia dintre poziţia majorităţii şi relaţiile observate. Aceste consideraţii generale stabilesc în mod clar necesitatea de a varia condiţiile stimul, pentru a observa efectele asupra forţelor grupului. În această idee am crescut sau diminuat divergenţa dintre percepţie şi poziţia majorităţii. Putem rezuma direcţia rezultatelor obţinute astfel: procentajul de independenţă creşte atunci când majoritatea se îndepărtează de rezultatul exact. Cu toate că independenţa creşte pe măsură ce contradicţia se măreşte, există o categorie de indivizi care continuă să se conformeze chiar şi în condiţii extreme. Am variat în mod sistematic claritatea structurală a sarcinii, folosind judecăţi asupra unui stimul absent. În acord cu alte cercetări, am găsit că efectul majorităţii creşte pe măsură ce situaţia devine mai ambiguă, iar subiecţii sunt mai puţin jenaţi şi trăiesc conflictul mai puţin intens. Este semnificativ de notat că majoritatea are efectele cele mai pronunţate când acţionează în mod stresant".

(v. Asch, Solomon. Influenţa interpersonală. Efectele persuasiunii grupului asupra modificării şi distorsiunii judecăţilor. În Pérez, Antonio Juan şi Boncu, Ştefan, *Influenţa socială, Texte alese*, 1996, pp. 100-111)

Când subiecţii făceau comparaţia independent, răspunsurile corecte erau în proporţie de aproape 100%. Când au fost introduşi în grup, opiniile participantului real (ceilalţi erau complici ai experimentatorului) s-au schimbat radical: din cei 123 de participanţi la studiul lui Asch 75% au dat măcar un răspuns greşit ca

urmare a influenţei opiniei grupului. 50% dintre subiecţi au cedat opiniei greşite a grupului în cel puţin jumătate din încercări. În medie, în 32% din situaţii, participantul real s-a conformat deciziei - greşite - a grupului. Remarcabil este faptul că 25 la sută dintre participanţi nu s-au conformat opiniei greşite a grupului.

Factorii care afectează nivelul de conformitate sunt: 1. mărimea grupului. Atunci când pe lângă participantul real mai sunt unul sau doi participanţi, cel testat dă de regulă răspunsuri corecte. Atunci când grupul conţine de 3 ori mai mulţi membri, subiectul testat - cel mai probabil - se va conforma opiniei grupului; 2. unanimitatea. Tendinţa de a adopta opinia grupului este accentuată dacă toţi cei din grup au aceeaşi opinie - chiar greşită. Când unul diferă în opinie, nivelul conformismului subiectului real scade semnificativ; 3. vârsta. Adolescenţii (între 12 şi 16 ani) sunt mult mai susceptibili de a se conforma opiniei grupului.

Mecanismele fundamentale ce duc la conformitatea de grup par a fi:

– nevoile informaţionale: avem nevoie de multe ori de ideile, perspectivele altora pentru a ne orienta mai bine în lume;

– nevoile normative: probabilitatea de a fi acceptaţi de ceilalţi este mai mare dacă suntem de acord cu ei, decât dacă ne opunem vederii lor.

”Noi nu controlăm total ceea ce percepem. „Hainele cele noi ale împăratului” vor exista în mintea celui care „le vede” atât timp cât toată lumea pretinde că le vede. Dacă este atât de uşor pentru un grup să deformeze judecata unui individ chiar în locul în care ea se formează, în creier, atunci fiecare trebuie să fie supervigilent. Pentru a fi descoperit şi apărat un „adevăr” care să existe dincolo de orice conformism e nevoie de judecata unui individ cu un curaj mai puternic decât teama de a fi respins: Galilei**,** Luther**,** Darwin**,** Freud**,** Einstein sau Martin Luther King. Descoperirile sau opţiunile lor s-au realizat, în epocă, împotriva curentului majoritar. Astăzi, chiar fără a încerca să schimbăm lumea, avem nevoie de acelaşi curaj şi de aceeaşi integritate pentru a trăi o viaţă în adevăr. Altfel nu putem să evităm modelele impuse de societate sau relaţiile superficiale care abundă în jurul nostru.”

(*idem*., pp. 100-101)

De consultat:

Asch, Solomon E. „Influenţa interpersonală. Efectele persuasiunii grupului asupra modificării şi distorsiunii judecăţilor”, în Perez, Antonio Huan şi Boncu, Ştefan – *Influenţa socială. Texte alese,* 1996, pp 100-101.

Asch, Solomon E. (1961). The Metaphor: A Psychological Inquiry. În Henle, Mary (ed.). *Documents of Gestalt Psychology*. University of California Press, pp. 324- 333.

http://books.google.ro/books?id=SOk8TFBYWHIC&pg=PA324&dq=Asch,+Solomon+E.

Lucrări:

Asch, Solomon E. (1951). Effects of Group Pressure upon the Modification and Distortion of Judgment. În Guetzkow, H. (ed.) *Groups, Leadership and Men*. Pittsburgh, PA: Carnegie Press, pp. 177-190.

Asch, Solomon E. (1951). Opinions and Social Pressure. *Scientific American,* 193, pp. 31-35.

Asch, Solomon E. (1956). Studies of Independence and Conformity: A Minority of One Against a Unanimous Majority. *Psychological Monographs,* 70, Whole, no. 416, pp.1-70.
http://en.wikipedia.org/wiki/Asch_conformity_experiments eng.
www.age-of-the-sage.org/psychology/social/asch_conformity.html

AXELROD, ROBERT (n.1943). **Politolog american**. Masterat în matematică obţinut la Universitatea din Chicago (1964). Doctor în ştiinţe politice la Yale University (1969). Profesor de ştiinţe politice şi politici publice la University of Michigan. Membru al Academiei Naţionale de Ştiinţe (SUA). Premiul *Newcomb Cleveland* al Asociaţiei Americane pentru Progres Ştiinţific. Premiul Academiei Naţionale pentru Ştiinţe. Preşedinte al Asociaţiei Americane de Ştiinţe Politice (2006-2007). A ţinut cursuri şi consultaţii despre promovarea cooperării pentru Naţiunile Unite, Banca Mondială, Departamentul American de Apărare şi diferite organizaţii din domeniul sănătăţii, comerţului şi educaţiei. A aplicat teoriile jocului şi complexităţii la studiul cooperării şi competiţiei.

”Axelrod se foloseşte de cazul «dilemei prizonierului» pentru a analiza condiţiile în care, în absenţa unei autorităţi centrale, indivizii care-şi urmăresc propriul interes vor elabora norme de cooperare. Dilema prizonierului implică o situaţie în care doi jucători fac o alegere din două posibile: cooperarea (*c*) sau non-cooperarea (*n*). Modelul de recompensă este alcătuit în aşa fel încât dacă ambii jucători optează pentru *c*, amândoi primesc o recompensă medie. Dacă ambii aleg *n*, primesc o recompensă mică, dacă un jucător selectează *c*, iar celălalt selectează *n*, ultimul, fraierul, nu primeşte nicio recompensă, în timp ce primul (profitorul) primeşte o recompensă importantă. Jucătorii nu au voie să-şi transmită nicio informaţie în afară de opţiunile pe care le fac, iar jocul se desfăşoară în mai multe etape. Fiecare jucător este provocat să găsească stimulente şi să încurajeze formarea normelor necesare pentru a-l determina pe partener să coopereze. Cu toate acestea, informaţiile fiecărui jucător sunt limitate şi orice structură normativă trebuie modelată pe măsură ce se dezvoltă.

În cadrul unui proiect nou, Axelrod (1984) a invitat alţi teoreticieni ai jocului din mai multe discipline să participe la o competiţie computerizată pentru alegerea celei mai bune strategii de joc, fiecare propunând un program a cărui regulă de bază este de a face la fiecare mişcare alegerea cooperantă sau necooperantă. Un astfel de program oferă o descriere procesuală completă a şirului de decizii luate în timpul întrecerii. Din 14 strategii propuse, cea mai reuşită a fost regula decizională „dinte pentru dinte”, o strategie care începe cu alegerea

cooperantă, după care selectează alegerea făcută de celălalt jucător la mişcarea precedentă. Această strategie simplă a oferit cea mai bună răsplată jucătorului care a adoptat-o în cadrul unei serii extinse de condiţii simulate. Axelrod (1984) îi expune pe scurt calităţile:

”*Reţeta succesului constant de care se bucură* ***dinte pentru dinte*** *constă în combinaţia sa de amabilitate, represalii, iertare şi explicaţie. Amabilitatea [care nu generează niciodată lipsă de cooperare] îl fereşte pe jucător de necazuri de care nu are nevoie. Represaliile descurajează cealaltă tabără să insiste când se încearcă eliminarea adversarului. Iertarea ajută la restabilirea cooperării reciproce, iar explicaţia îl face inteligibil pentru celălalt jucător, reuşindu-se astfel obţinerea unui cooperări pe termen lung*” (Axelrod, Robert, 1984, p. 54). Deşi s-ar putea susţine că dilema prizonierului este «doar un joc», ea simbolizează o dilemă importantă, ce apare în multe situaţii din viaţa reală, de la curtea şcolii la diplomaţia internaţională”.

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 135-136)

Turneul lui Axelrod: punctajul diferitelor mutări		
	Jucătorul A	
	Cooperează	Trădează
Cooperează	Destul de bine **RECOMPENSA** cooperării reciproce 3 puncte	Foarte rău **RĂSPLATA FRAIERULUI** 0 puncte
Jucătorul B		
perdantului	Foarte bine **TENTATIVA** de trădare 5 puncte	Destul de rău **PEDEAPSA** pentru trădare reciprocă 1 punct

De ce este strategia **dinte pentru dinte** [*Tit for Tat strategies*] cea mai bună? În primul rând, e de părere Axelrod, pentru că este o strategie prietenoasă, amicală [*nice strategy*], care oferă întotdeauna cooperarea. Chiar dacă este amabilă, această strategie obţine rezultate mult mai bune decât strategiile rele, ostile [*mean strategies*], care încep totdeauna prin a fi egoiste. Acest fapt nu este valabil numai pentru strategia *dinte pentru dinte*; toate strategiile amicale au obţinut, în ansamblu, rezultate mai bune decât strategiile ostile. Generalizând şi aplicând rezultatele analizelor sale în domeniul biologiei evoluţioniste, Axelrod a ajuns la concluzia că vieţuitoarele înclinate să coopereze cu semenii lor au şanse mai mari în cadrul selecţiei naturale decât cele egoiste. Iată descoperirile cheie ale lui Axelrod:

1) urmărindu-şi propriul avantaj, strategia *dinte pentru dinte* le ajută pe toate celelalte strategii amabile să fie la rândul lor în avantaj. Cu alte cuvinte, numărul de puncte acumulate de *dinte pentru dinte* şi de celelalte strategii amabile cu care joacă este maxim, pentru că toate aceste strategii încep prin a propune cooperarea şi continuă să coopereze până la sfârşitul jocului. În general, strategiile amicale se sprijină reciproc;

2) în total contrast cu strategiile amicale, strategiile ostile îşi anulează reciproc şansele de succes atunci când joacă una împotriva celorlalte. Toate jocurile dintre strategii conflictuali se sfârşesc cu rezultate foarte slabe;

3) atunci când se întrec strategiile amicale contra celor ostile, strategiile amicale se descurcă bine întrucât ripostează de la prima acţiune ostilă a adversarului.

Din perspectiva analizei acestor jocuri strategice, rezultă că egoismul îngust trebuie evitat atât în afaceri, cât şi în procesele de evoluţie, deoarece, aplicat consecvent, se dovedeşte o strategie autodistructivă pentru toţi competitorii. Însă respingerea clară a egoismului nu echivalează cu afirmarea deplină a altruismului, pe care cei mai mulţi oameni îl asociază cu moralitatea. Strategia *dinte pentru dinte* dă rezultate bune pentru că este o strategie „amabilă", oricând gata să coopereze; dar „amabilitatea" nu înseamnă slăbiciune: *dinte pentru dinte* este pregătită să riposteze ori de câte ori adversarul încearcă să fie agresiv. Prin urmare, ce ar trebui să facă un om de afaceri dacă vrea să acţioneze raţional? Respingând egoismul feroce şi rapace, întrucât este iraţional şi contraproductiv, Robert Axelrod susţine aşa-numitul „interes luminat": fiecărui individ ar trebui să-i pese de ceilalţi, deoarece cooperarea şi reciprocitatea sunt mult mai profitabile decât un conflict generalizat. Dar, în ultimă instanţă, motivaţia care stă la baza acestei viziuni este un soi de realism pragmatic, preocupat de maximizarea beneficiilor, avantajelor şi profiturilor pe care le poate obţine individul angrenat în afaceri. Este vorba tot despre un calcul egoist, temperat însă de înţelegerea faptului că, pe termen lung, avantajele proprii pot fi mai mari dacă se realizează un echilibru între competiţie şi cooperare.

În pofida percepţiei comune a afacerilor doar ca o competiţie dură şi nemiloasă, o afacere este în esenţa ei o activitate de cooperare. Tranzacţiile nu ar avea loc în absenţa unor fructe ale cooperării de pe urma cărora pot să profite, mai mult sau mai puţin, ambele părţi. Cooperarea şi nu competiţia reprezintă cel mai important aspect al afacerilor şi, deşi competiţia rămâne importantă, cadrul cooperării fundamentează numeroase obligaţii pe care un om de afaceri trebuie să şi le asume. Deschiderea faţă de cooperare nu este o chestiune de bunăvoinţă altruistă: omul necooperant pierde prin faptul că este un singuratic şi chiar dacă uneori reuşeşte să profite de pe urma bunătăţii altora, el se privează de fructele acţiunii cooperante şi se restrânge la puţinul pe care-l poate realiza prin eforturile sale nesusţinute de către ceilalţi.

Nimeni nu se îndoieşte de faptul că afacerile urmăresc să realizeze un profit, menit să satisfacă un interes personal. Într-o abordare raţională, interesul propriu este mai bine servit de o atitudine cooperantă faţă de ceilalţi decât de un comportament consecvent agresiv. Prin natura lor, afacerile sunt concurenţiale, însă competiţia economică îşi are temeiurile în cooperarea dintre acţionari, manageri, salariaţi, consumatori, furnizori şi chiar dintre concurenţi. Cu alte cuvinte, afacerile bune şi sănătoase sunt guvernate de *reguli*, menite să asigure beneficii pentru toţi partenerii. Unele dintre aceste reguli sunt norme juridice, pe care majoritatea oamenilor de afaceri le consideră obligatorii pentru toată lumea. Dar legea nu poate oferi soluţii clare şi indisputabile în toate situaţiile particulare, uneori foarte complexe, care pot surveni în relaţiile comerciale. Atunci când legea nu are nimic de spus, moralitatea este singurul ghid pe care ne putem baza pentru a lua cele mai bune decizii. Teoretic

şi practic, oamenii de afaceri trebuie să respecte anumite norme morale. Care sunt cele mai solide, cele mai drepte şi cele mai eficiente reguli morale de care e bine să ţină seama un om de afaceri plin de succes? Robert Axelrod demonstrează că strategia *dinte pentru dinte* (deschidere necondiţionată şi apoi reacţie adaptată) este cea mai eficientă strategie posibilă pe termen lung.

De consultat:

Axelrod, Robert (1984). *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
http://books.google.com/books?id=J0dgRGMdjmQC&pg=PR14&lpg=PR14&dq=Axelrod, +Robert+(1984)

Lucrări:

Axelrod, Robert (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books.
Axelrod, Robert (1997). *The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration*. New Jersey: Princeton University Press.
www-personal.umich.edu/~axe/
polisci.lsa.umich.edu/faculty/raxelrod.html

BAKKE, WIGHT EDWARD. (1903-1971). **Sociolog şi economist american**. Licenţă în filosofie la Northwestern University (1926), continuă studiile în ştiinţele sociale la Yale Divinity School (1926-1929). Doctor în sociologie (1932). A predat sociologia (1932-1934) şi economia (1934-1938). Profesor la Centrul de Management şi Studiul Muncii de la Yale University. Director al Institutului pentru Relaţii Umane de la Yale University. Bakke este cunoscut, mai ales, prin cercetările sale de mare amploare din timpul Marii Depresiuni şi publicate în anul 1940, în două volume: *The Unemployed Worker* şi *Citizens without Work: A Study of Effects on Enployement upon Workers Social Relations and Practices*.

El a explorat impactul psihologic, social, cultural şi economic al şomajului la bărbaţii din New Haven, Connecticut. În studiul lui a îmbinat observarea etnografică, interviul şi analiza de caz, arătând care sunt modalităţile prin care oamenii împărtăşesc valorile culturale şi cum este afectată stima de sine a unui om fără un loc de muncă (frustrare, pierderea demnităţii, frică, disperare, depresie). Bakke a descris ingeniozitatea cu care familiile ”ajustează” efectele negative ale şomajului (apelul la economii, la credit, tăierea cheltuielilor, utilizarea câştigurilor

soţiilor şi copiilor înainte de a apela la asistenţa publică sau la ajutorul de şomaj). Acest proces de decădere este un semn clar că şomerii au tendinţa de a da vina pe ei înşişi pentru situaţiile în care sunt puşi, faţă de care au un control scăzut. ”Şomerul se simte ca un om căruia i-a fost jefuit stilul de viaţă, autoritatea ca susţinător al familiei, viitorul, locul în societate, respectul de sine”. Pe de altă parte, Bakke a observat că toate aceste pierderi nu au fost în întregime un lucru rău, căci au produs o democratizare subtilă a vieţii de familie: soţiile au căpătat o mai mare autonomie. Studiul a arătat clar că redresarea psihologică şi economică nu se poate realiza fără întoarcerea oamenilor la lucru. ”Şomajul în masă este un atentat la democraţie”, iar ideea complicităţii lucrătorului cu această stare, dornic să trăiască din ajutorul de şomaj fără să muncească este o idee falsă. De aceea, Bakke a militat pentru conştientizarea rolului guvernului de furnizor de locuri de muncă şi de securitate economică pentru cetăţenii lui.

În cea de-a doua lucrare a abordat problema integrării oamenilor în organizaţii. Potrivit lui, organizaţiile determină în mare măsură individul, dar şi acesta determină la rândul său organizaţia. Aşteptările organizaţiei şi perceperea de către individ a acestora influenţează ambii factori, producându-se un tip de relaţie individ-organizaţie în care fiecare acceptă o doză de frustrare şi eşec. Dar fiecare trebuie să fie activ şi să se protejeze pentru a nu antrena consecinţe mai ample. Organizaţiile şi oamenii care le populează sau le folosesc doresc să-şi împlinească aşteptările printr-un proces de fuziune, în care încearcă să se modeleze reciproc. Forţele de integrare, dar şi cele de diferenţiere sunt mereu prezente.

Din dorinţa de a reduce ambiguităţile şi incertitudinile toate organizaţiile au o tendinţă spre rutină; de aceea pe termen lung toate inhibă creativitatea, ingeniozitatea şi imaginaţia şi încremenesc într-o structură care a avut succes la un moment dat.

De consultat:

Wight E. Bakke (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 117-119.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...

Lucrări:

Bakke, Wight E. (1940). *The Unemployed Worker* şi *Citizens without Work: A Study of Effects on Enployement upon Workers Social Relations and Practices*, 2 vol. New Haven: Yale University Press.
Bakke, Wight E. (1953). *The Fusion Process*, New Haven: Yale Labor and Managemets Center.
Bakke, Wight E. (1954). *Labor Mobility and Economic Opportunity*. M.I.T. Press.
www.novelguide.com/.../egd_01_00055.html
rmc.library.cornell.edu/ead/.../KCL05960.html

BARNARD, CHESTER IRVING (1886–1961). **Economist american.** A obţinut o bursă în ştiinţe economice la Harvard şi s-a angajat înaintea absolvirii la American Telephone and Telegraph ca statistician, companie în care a lucrat toată viaţa, ajungând preşedintele sucursalei New Jersey Bell. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial a lucrat ca asistent special al ministrului de finanţe şi a fost coautorul unui raport care a stat la baza politicii nucleare americane. A fost preşedintele Fundaţiei Rockefeller (1948–1952) şi preşedintele Fundaţiei Naţionale pentru Ştiinţă (1952–1954).

Cea mai cunoscută lucrare a lui este *Funcţia executivului* (*The Function of the Executive*, 1938) şi ea reprezintă o antologie a conferinţelor pe care le-a ţinut după ce a ajuns preşedinte AT&T. Barnard a subliniat funcţiile directorilor organizaţiei şi rolul lor în comunicare. A evidenţiat importanţa comunicărilor formale şi informale pentru succesul organizaţional şi a susţinut că o cooperare între muncitori şi supraveghetorii lor era crucială pentru îmbunătăţirea productivităţii. În viziunea lui, cheia pentru cooperare era comunicarea: "Discursul este forma universală de cooperare umană, şi poate cea mai complexă".

El porneşte de la premisa că oamenii trebuie să coopereze, întrucât individul singur are o putere limitată de alegere şi acţiune. Aceste limite ale unui individ sunt definite de Barnard ca fiind acele obstacole sau piedici care stau în calea dorinţei acestuia de a face ceea ce şi-a propus să facă. Iar limitele individului sunt cele determinate pe de o parte, de situaţia în care acţionează (factorii fizici ai mediului cu care se confruntă) şi, pe de altă parte de capacităţile sale biologice. Singura cale de a înfrânge aceste limite individuale este în concepţia lui Barnard acţiunea socială de cooperare. De exemplu, când doi oameni acţionează împreună pentru a realiza un lucru ei îşi sporesc capacităţile individuale, iar când recunosc aceasta formează în mod deliberat o organizaţie. O organizaţie apare deci când sunt întrunite cel puţin două condiţii: 1) există persoane capabile să comunice între ele şi 2) doresc să contribuie prin acţiune la realizarea unui scop comun. Deci intenţia de a contribui prin acţiune la realizarea unui scop comun înseamnă de fapt, acceptarea de către individ a necesităţii a coordonării şi cooperării prin renunţarea la conducerea personală.

Chester Barnard consideră că rolul managerului nu este de a maximiza profitul acţionarilor, ci de a motiva contribuţia fiecărui actor ale cărui resurse sunt importante pentru organizaţie.

De aceea, responsabilitatea unui manager este: 1. de a crea şi menţine un cod moral pentru organizaţie; 2. de a stabili sisteme de comunicare formală şi informală şi 3. de a asigura asentimentul oamenilor pentru cooperare. Pentru aceasta managerul poate folosi stimulentele pozitive şi negative pe care i le oferă funcţia, dar poate şi ”să schimbe mentalitatea sau atitudinile ori motivele pentru ca stimulentele existente să poată deveni efective... În plus sunt necesare şi anumite grade de persuasiune pentru a asigura şi menţine contribuţiile care sunt cerute de către organizaţie”.

Toate organizaţiile au o latură informală, care scapă reglementărilor formale. Latura informală cuprinde totalitatea interacţiunilor dintre indivizii care urmăresc un scop ce nu e reglementat legal. Dar toate acţiunile indivizilor şi ale organizaţiei sunt direct sau indirect corelate şi interdependente. De aceea, un manager trebuie să asigure sisteme de comunicare care să permită organizaţiilor să-şi desfăşoare activităţile cât mai uşor şi fiecărei persoane să se dedice realizării obiectivelor organizaţiei. Obligaţia managerului este de a cultiva valorile şi de a veghea la atingerea scopurilor instituţiei. ”Caracteristica distinctivă a responsabilităţii managerului constă în faptul că aceasta presupune nu doar conformarea faţă de un cod moral complex, ci şi crearea unor coduri morale pentru ceilalţi”.

De consultat:

Barnard, Chester [1938] (1968). *The Function of the Executive*. Harvard University Press.
http://books.google.com/books?id=W9BsFQf834wC&printsec=frontcover&dq=Barnard, +Chester+(1968).

Lucrări:

Barnard, Chester (1938). *The Function of the Executive*. Harvard University Press.
Barnard, Chester (1939). *Dilemmas of Leadership in the Democratic Process*. Princeton University Press.
Barnard, Chester (1948). *Organization and Management.* Harvard University Press.
Barnard, Chester (1958). Elementary Conditions of Business Morals. În *California Management Rewiew*, vol. 1, no.1, pp. 1-13.
http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Barnard

BARNES, JOHN ARUNDEL

(1918–2010)**. Sociolog britanic.** Master şi doctor în sociologie (Oxford, Marea Britanie). Profesor de sociologie la University of Cambridge. A scris despre politica din Zambia colonială, despre organizarea socială în Arnhemland şi ţinutul muntos al Noii Guinee. De asemenea, a analizat reţelele sociale, eticile profesionale, comunităţile de pescari din vestul la Cambridge.

În ultima jumătate a secolului al XX-lea au fost adoptate numeroase coduri etice, cu scopul de a defini şi promova practici acceptabile din punct de vedere moral (*cf*. Barnes, 1980, pp. 159–164). Codurile pot interzice sau încuraja proceduri specifice anumitor profesii, însă rareori includ o limită decisivă în privinţa minciunii. De exemplu, o carte pe tema eticii profesionale a lucrătorilor pune minciuna într-o lumină favorabilă spunând că „regulile împotriva acţiunilor

principale care dăunează condiţiilor de trai (viaţa, sănătatea, hrana, adăpostul, echilibrul mintal) sunt puse întotdeauna înaintea regulilor care interzic minciuna sau înşelătoria (ori violarea codurilor unei agenţii)".

(Reamer, 1982, p.101)

Proiecţia minciunii şi toleranţa faţă de aceasta îşi găsesc manifestarea plenară în organizaţii. Oamenii învaţă să mintă în interesul instituţiilor încă de la angajare.

Aceleaşi opinii sunt exprimate într-un context mai larg al eticii profesionale de către Goldman (1980, p.71) care susţine că: „Oamenii trebuie într-adevăr minţiţi din când în când, înşelaţi sau induşi în eroare de acţiuni politice, însă numai atunci când se află în joc interese fundamentale" (Bok, 1980) notează că atunci când profesioniştii acţionează ca membri ai unor colectivităţi, ei se aventurează mai uşor în afirmaţii mincinoase decât atunci când sunt pe cont propriu. Autoarea citată foloseşte expresia *deformation professionelle,* pentru a eticheta ceea ce de obicei se întâmplă „când profesioniştii dezbat între ei practici de înşelare". Un „devotament strict faţă de veridicitate", care îşi are locul în cadrul afacerilor de zi cu zi, va fi slăbit pentru a favoriza condiţiile speciale impuse de o anumită profesie, incluzând, de exemplu, protejarea intereselor clientului şi progresul ştiinţei. Acest gen de înşelătorie, spune Bok, este deghizat în eufemisme precum „dublă contabilitate".

Guvernele şi trusturile mai mari, mai puţin universităţile şi organizaţiile profesionale, ne oferă cele mai precise aproximări ale tipului ideal de birocraţie; conform lui Weber, distanţa dintre limbajul tehnic şi discursul obişnuit este mai mare şi are mai multe şanse să inducă în eroare […].

Proaspeţii recruţi ai birocraţiei îşi aduc cu ei propriile coduri etice; acestea pot intra în contradicţie cu sarcinile atribuite de obicei nou-veniţilor de către superiorii lor. Phillips (1991) oferă dovezi, majoritatea obţinute de la furnizori anonimi, asupra conflictului moral pe care l-au suferit anumiţi membri ai serviciului public britanic datorită opoziţiei între dorinţa lor personală de a spune adevărul şi obligaţia profesională de a inventa afirmaţii false pentru politicienii care îi angajaseră, sau, după cum spune şi autoarea, obligaţia de a denatura anumite evenimente în favoarea politicii guvernamentale […]. Această presiune este resimţită mai intens de către noii membri ai birocraţiei decât de aceia ajunşi în vârful piramidei. Proaspeţii membri care se plâng de acest lucru pot fi transferaţi într-o altă ramură a serviciului public, unde există mai puţine şanse de a apărea contradicţii între îndatoririle lor oficiale şi propria conştiinţă, însă în acelaşi timp există şi mai puţine probabilităţi de avansare. Aceia care reuşesc să fie avansaţi sunt oameni „care pot combina abilitatea cu robusteţea conştiinţei". Această robusteţe este foarte bine descrisă în comentariul făcut de către un birocrat britanic ieşit la pensie: „Economia de adevăr este esenţa oricărui răspuns ce trebuie dat în parlament". De curând, quakerii din Marea Britanie au iniţiat o anchetă asupra standardelor de integritate ale serviciului public, în urma demisiei unuia dintre membrii acestei confesiuni, care fusese promovat recent într-un post de rang inferior din aparatul executiv şi care nu a reuşit să înghită ceea ce el a considerat a fi o viaţă mincinoasă.

Înşelătoria şi manipularea într-o birocraţie poate lua forma minciunilor spuse angajaţilor în privinţa proiectelor de avansare şi a reducerii locurilor de muncă. Drept urmare, asistăm la paradoxul că, atunci când scandalurile birocraţiei ies la lumină, descoperim deseori că mulţi dintre autorii lor sunt cetăţeni cinstiţi, stâlpi ai societăţii. Într-adevăr, tocmai pentru că persoane importante ajung să se implice în asemenea înşelătorii, situaţiile sunt considerate scandaluri şi se bucură de o largă publicitate. Atunci când suntem indignaţi de aceste scandaluri, ar trebui să ne amintim că înşelătoria, în special minciuna care are scopul de a proteja confidenţialitatea informaţiei, este o trăsătură acceptată a activităţii birocratice. Asemenea guvernului sau membrilor poliţiei, birocraţilor li se cere să fie cinstiţi şi mincinoşi în acelaşi timp".

(Barnes, John A., *Sociologia minciunii*, 1998, pp. 172-175)

De consultat:

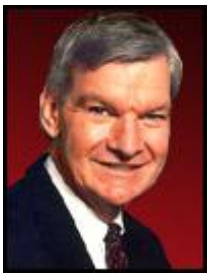
Barnes, John A. (1990). *Models and Interpretations: Selected Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.
http://books.google.com/books?id=kvpNh9-MxxAC&printsec=frontcover&dq=Barnes,+John,+A.+(1990).+Models

Lucrări:

Barnes, John A. (1990). *Models and Interpretations: Selected Essays*. Cambridge: Cambridge University Press.

Barnes, John A. [1990] (1998). *Sociologia minciunii*. Iaşi: Institutul European (trad. din lb. engleză de Cristina Vrăjitoru) (disponinbil la www.assa.edu.au).

BARTLETT, CHRISTOPHER A. **Economist american**



. Pregătire universitară în domeniul economic la Universitatea din Queensland (Australia, 1964). Master şi doctor în administrarea afacerilor la Harvard Business School (1971 şi respectiv 1979). Profesor de Business Administration la Harvard Business School. Domenii de cercetare: organizaţii şi management multinaţional, implicaţiile managementului asupra dezvoltării resurselor umane şi a capitalului intelectual, privite ca obiective strategice. Membru al Academiei de Management şi al Academiei de Afaceri Internaţionale. Manager consultant la numeroase mari corporaţii.

Este autor, împreună cu Sumantra Ghoshal, al lucrării *Management fără frontiere* (*Managing Across Border. The Transnational Solution,* 1989), care a fost listată de către *Financial Times*, printre cele mai influente 50 de lucrări de

management şi care a fost tradusă în nouă limbi de circulaţie internaţională. Ei au identificat patru tipuri de întreprinderi internaţionale:

	Firma multinaţională	**Firma globală**	**Firma internaţională**	**Firma transnaţională**
Punctele forte	Capacitate sporită de reacţie la nivel local	Eficienţa globală şi avantajele de cost	Transferul de cunoştinţe şi competenţe în zone mai puţin avansate	Capacitate de reacţie la nivel local+eficienţă globală+capacitate de transfer know-how
Structura	Este o federaţie descentralizată de firme locale, legate între ele printr-o reţea de persoane de control (plecate de la firma din ţara de origine pentru a ocupa posturi importante în străinătate).	Realizează produse standardizate, în special în ţara de origine, în timp ce unităţile din străinătate sunt folosite ca sisteme de distribuţie pentru a valorifica ocaziile oferite de piaţa globală.	Este o federaţie coordonată de firme locale, controlate de sisteme sofisticate de management şi de o conducere corporatistă. Compania-mamă oferă doar know-how-ul superior.	Este o reţea de unităţi specializate sau diferenţiate, care acordă atenţie administrării legăturilor integratoare dintre firmele locale, precum şi dintre acestea şi centru. Filiala devine o unitate distinctă. Producţia şi dezvoltarea se desfăşoară acolo unde există condiţii propice.
Exemple	Unilever, Philips, ITT	Ford, Exxon, Toyota	IBM, Ericsson	Coca Cola, Procter&Gamble

Mediul afacerilor globale se schimbă şi soluţiile din trecut nu mai sunt valabile. Autorii subliniază dificultăţile expansiunii prin achiziţii şi nivelul periculos de ridicat al diversificării firmelor care au achiziţionat la întâmplare companii în încercarea lor de a se extinde. De asemenea, ei consideră învechită presupusa independenţă a diferitelor afaceri, tehnologii şi pieţe geografice, care este foarte importantă pentru modul în care sunt concepute majoritatea corporaţiilor structurate pe divizii. O asemenea independenţă este contrară imperativului primordial: integrarea şi crearea unui ”sistem coerent de furnizare a valorii”. Noile strategii sunt sofisticate şi multidimensionale. ”Adevărata problemă o constituie managerii înşişi. Aceştia se conduc după un model din trecut. Adevărata provocare constă în formarea şi păstrarea unor manageri capabili să funcţioneze în noul tip de organizaţie transnaţională”.

Unul din fenomenele studiate de Bartlett şi Ghoshal în lucrarea *Corporaţia individualizată* (*The Individualized Corporation: A Fundamentally, New Approach in Management*, 1997) este iluzia succesului care înconjoară unele organizaţii cu o aură strălucitoare. ”A te mulţumi cu rezultate sub limita posibilităţilor este o problemă cu mult mai mare decât o criză”, spuneau ei, dând ca exemplu compania Westinghouse, cândva un gigant industrial, care a ajuns să-şi vândă ultimele afaceri

în 1997, transformându-se în CBS Corp. ”Timp de peste 20 ani, trei generaţii de conducători au răspuns de masivul declin al unei corporaţii americane de vârf. Cu toate acestea, în 80% din timp s-a crezut că firma merge bine. Directorii erau foarte competenţi şi devotaţi. Urcaseră pas cu pas pe treptele ierarhiei şi făceau ceea ce trebuia. Totuşi s-au făcut răspunzători de un declin masiv”. Explicaţia dată de cei doi specialişti acestei iluzii a grandorii este aceea că puţine companii au capacitatea de a se reînnoi. ”Nu poţi reînnoi o companie fără a-i revitaliza pe oameni. Managerii de la vârf au susţinut întotdeauna acest lucru. După un deceniu de restructurare şi reducere a personalului, ei au ajuns să-l şi creadă. Acum, că sunt convinşi de acest lucru, ce înseamnă el de fapt?”

Autorii afirmă că ”revitalizarea” oamenilor constă, în principiu, în schimbarea lor. Problema este că adulţii nu-şi modifică atitudinea decât în condiţiile unei tragedii personale. Lucrurile care se întâmplă la serviciu au rareori un asemenea efect. Dacă organizaţiile vor să-şi revitalizeze oamenii, trebuie să schimbe mediul pe care-l creează în jurul lor. ”Atmosfera apăsătoare din majoritatea companiilor mari seamănă cu cea din centrul oraşului Calcutta într-o zi de vară. În management raţionăm foarte mult. Dar dacă intri într-o fabrică sau într-o unitate, în 15 minute simţi atmosfera locului”. Pentru a permite o schimbare şi implementarea unei strategii revoluţionare trebuie schimbate condiţiile, ambianţa, mediul, ”mirosul locului”. ”Mirosul poate fi creat şi întreţinut – uitaţi-vă la 3M. Până la urmă sarcina managerului este să-i determine pe oamenii obişnuiţi să obţină rezultate extraordinare”. Pentru aceasta este nevoie de o combinaţie paradoxală de sforţare şi disciplină, cum e de exemplu la Intel. ”La Intel există o confruntare constructivă. Ţi se cere să formulezi înainte un punct de vedere. Reversul medaliei este că, la sfârşitul unei şedinţe, se ia o decizie la care trebuie să aderi. Sforţarea şi disciplina reprezintă forţele *yin* şi *yang* ale afacerilor”.

Aceşti factori nu fac din atenţia acordată strategiei, structurii şi sistemelor un lucru depăşit. Afacerile pot fi administrate încă acordându-se atenţie strict acestui trio binecuvântat. Ele sunt moştenirea lăsată de inginerul Alfred Sloan de la General Motors. ”Sloan a creat o nouă doctrină a managementului. Doctrina lui Sloan este minunată, dar necazul este că ajunge inevitabil să creeze condiţiile existente în centrul Calcuttei în plină vară”. Calea de a scăpa de smog este dată de scopul urmărit (”compania este şi o instituţie socială”), de proces (“organizaţia ca ansamblu de roluri şi relaţii”) şi de oameni (”a-i ajuta pe indivizi să atingă potenţialul maxim”)

(Crainer, Stuart şi Dearlove, Des, *Guru in Business*, 2008, pp. 95-99)

De consultat:

Bartlett, Christopher A. şi Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders:The Transnational Solution.* Harvard Business Press.
http://books.google.com/books?id=rRQnEbhHm8MC&dq=Bartlett,+Christopher+and+Ghoshal,+Sumantra+(2002).

Lucrări:
Bartlett, Christopher A. şi Ghoshal, Sumantra (1989). *Managing Across Borders:The Transnational Solution*. Harvard Business Press.
Bartlett, Christopher A. şi Ghoshal, Sumantra (1997). *The Individualized Corporation: A Fundamentally. New Approach in Management*. New York: Harper Collins Publishers.
Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra şi Beamish, Paul W. (2003). *Transnational Management: Text, Cases and Reading in Cross Border Management* (4th ed.) Burr Ridge,III: Irwin/McGraw-Hill.
Quelch, John A. şi Bartlett, Christopher A. (2006). *Global Marketing Management* (ed. 5-a). Ohio: Southwestern Publishing Company.
dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio...cbartlett
en.wikipedia.org/wiki/Sumantra_Ghoshal

BEAUD, MICHEL (n. 1935). **Economist francez**. Studii superioare de economie, drept şi ştiinţe politice (1953–1958). Doctor în ştiinţe economice (1964). Titlul tezei: *Creşterea economică a Germaniei de Vest*. Agregat în ştiinţe economice (1966), conferenţiar universitar la Lille (1967-1968), apoi la Centrul Universitar Experimental de la Vincennes (1969–1970). Profesor de economie la Universitatea Paris VIII, apoi la Saint Denis (1971–1990). În anul 1983 el creează împreună cu alţi colegi G.E.M.D.V. (Grupul de interes ştiinţific pentru studiul mondializării şi dezvoltării). „G.E.M.D.V. are ca obiectiv crearea unei sinergii între elaborarea tezelor de doctorat, centrele şi echipele de cercetare şi alte echipe privind analiza mondializării; studierea dezvoltării în lume; concepţiile, realităţile şi politicile economice». Preşedintele acestui grup de cercetare (1983–1990). Profesor la Universitatea Paris T (1990–1998). Conduce Comisia privind riscurile globale ale schimbărilor climatice (1989–1993). Profesor emeritus la Universitatea Paris VII.

La scară mondială se conturează trecerea într-o nouă etapă: o dovedesc dezbaterile asupra dezindustrializării şi emergenţei unei „societăţi postindustriale", „neoindustriale" sau chiar „hiperindustriale" ori a unei economii a serviciilor, invizibilă, imaterială, a informaţiei sau a cunoaşterii. P. Drucker merge până la a vedea în transformările curente, sfârşitul capitalis-mului: cunoaşterea este pe cale de a se substitui capitalului, iar capitalismul o nouă realitate socio-economică. În ceea ce ne priveşte, considerăm, contrar acestei ultime teze, că astăzi capitalismul este mai puternic şi mai vivace ca oricând; ceea ce se inaugurează este o nouă epocă a capitalismului, caracterizată prin mobilizarea crescândă a tehnoştiinţei – de către firme – în vederea inovării, a creării de noi produse şi procedee, ca şi prin lupta permanentă, într-o acerbă competiţie, pentru recrearea situaţiilor monopoliste.

Din acest moment, dincolo de trecerea de la industrie la sectorul serviciilor, fenomenul esenţial în curs de desfăşurare este dublul proces de recul relativ al capitalismului industrial – caracterizat prin investirea masivă în echipamente materiale şi prin recurgerea la scară largă la energie – la un capitalism «postindustrial» – mobilizând în permanenţă progresele şi potenţialităţile ştiinţei şi tehnologiei şi orientând cercetarea şi dezvoltarea în vederea inventării necesităţilor şi consumurilor de mâine; pe scurt un capitalism tehnoştiinţific. Înţelegerea schimbărilor actuale în termenii unei a treia revoluţii industriale, ai unei noi revoluţii ştiinţifice şi tehnice sau a intrării într-o nouă eră tehnologică ar limpezi aspectele unui proces a cărui esenţă, în optica noastră, rezidă în apropierea tehnoştiinţei de către marile firme capitaliste şi mobilizarea ei în scopuri specifice acestora. Într-adevăr, pretutindeni – de la agricultură până la transporturi, de la industrii până la diferitele activităţi terţiare (sănătate, cultură, informare, destindere, administraţii etc.) – sub impulsul principal al puternicelor grupuri capitaliste, sunt mobilizate noi cunoştinţe ştiinţifice şi tehnice (privind materia, energia, viaţa, electromagnetismul, stocarea şi transmiterea informaţiilor); sunt puse în practică mari sisteme tehnoştiinţifice, concepute şi iniţiate de echipe în cadrul cărora fiecare stăpâneşte o anumită latură a tehnoştiinţei; sunt astfel create şi dezvoltate noi pieţe şi noi mărfuri – produse, echipamente, servicii – reconcepute prin noi cunoştinţe tehnice de natură ştiinţifică. Aceasta conduce la o nouă şi profundă transformare a modurilor de viaţă şi de funcţionare a societăţii, printr-o dinamică dominată de urmărirea profitului menit să asigure reproducerea lărgită a capitalului şi influenţată mai mult ca oricând de logici sociale ce fac trimitere în permanenţă la viitor. În centrul acestui capitalism tehnoştiinţific se află o nouă marfă: nu mai e vorba de un produs material utilizat în mod cu totul autonom, nici de un simplu serviciu, ci de o marfă complexă: produse materiale şi servicii (programe informatice, abonamente la diferite reţele, contracte conexe diverse etc.) – care se pot procura separat, dar care nu au valoare unele faţă de altele, legate fiind printr-o combinaţie de tehnologii, pe care le stăpânesc şi le înnoiesc neîncetat un număr restrâns de întreprinderi – sunt inserate în reţele sau sisteme ce le impun logicile şi normele lor" (Beaud, Michel, *Istoria capitalismului de la 1500 până îm 2000*, 2001, pp. 333-334).

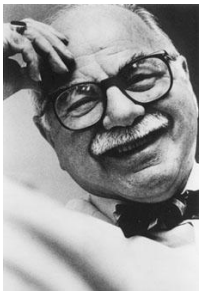
Pentru Beaud, capitalismul nu poate fi redus doar la dimensiunea economică; trebuie să ţinem seama şi de dimensiunile sociale, ideologice, politice şi etice. "Cum am putea nega fascinanta creativitate a acestui sistem care, în doar câteva secole, a făcut saltul de la meseriile mecanice puse în mişcare de apa curentă sau de motorul cu aburi la roboţii industriali, la telematică sau la biotehnologii, de la imprimerie la Internet, de la descoperirea Americii la explorarea spaţiului cosmic? El a generat fenomene cum ar fi industrializarea, salarizarea, şomajul, precaritatea, dezvoltarea oraşelor, cuceririle coloniale, crizele, războaiele, procesul de decolonizare, mondializarea şi multe alte procese majore".

Lucrări:

Beaud, Michel [2000] (2001). *Istoria capitalismului de la 1500 până în 2000*. Chişinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Claudiu Constantinescu).

Beaud, Michel (2010). *Histoire du capitalisme. 1500-2010***.** Paris: Éditions du Seuil.

fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Beaud



BELL, DANIEL A. (1919–2011). **Sociolog american**. A lucrat mai întâi ca jurnalist timp de 20 de ani, după care a obţinut doctoratul la Universitatea Columbia în 1960, unde a predat sociologia 10 ani. S-a mutat apoi la Harvard, unde este profesor emeritus. Este director la Fundaţia Suntory, membru al Academiei Americane de Arte şi Ştiinţe, premiat de multe universităţi americane şi japoneze. A primit premiul *Tocqueville* al guvernului francez în 1995 şi premiul *Parsons* al Asociaţiei Americane de Sociologie în 1992. Se descrie ca ”un socialist în economie, un liberal în politică şi un conservator în cultură”. Este cunoscut pentru contribuţiile sale la postindustrialism. Cele mai cunoscute lucrări ale sale sunt *Sfârşitul ideologiei* (1960), *Contradicţiile culturale ale capitalismului* (1976) şi *Venirea societăţii postindustriale* (1973).

El consideră că societatea postindustrială se defineşte prin trecerea de la producţie la servicii, centralitatea industriilor bazate pe ştiinţe, creşterea noilor elite tehnice şi apariţia unui nou principiu de stratificare. Bell a observat că la începutul anilor `60 marxismul nu mai trezea pasiuni intelectualilor americani deoarece devenise irelevant pentru experienţele americane. Inegalităţile sociale şi economice care erau criticate de Marx au fost rezolvate prin intermediul structurilor politice şi economice. Epuizarea politicilor de stânga şi lipsa de relevanţă a ideologiei în politica americană au fost consecinţa unor modificări structurale majore. Cele mai importante modificări au fost deplasarea economiei de piaţă tradiţionale, creşterea sectorului public, sprijinirea cercetărilor ştiinţifice de către mediul privat, un accent sporit pe raţionalism şi eficienţă, stimularea democraţiei participative, creşterea consumului, dezindustrializarea (scăderea numărului oamenilor angajaţi în fabrici) etc. Informaţiile, precum şi cei care ştiu să le creeze, să le asambleze şi difuzeze, sunt mai apreciate decât forţa de muncă. Informaţia este costisitoare când este produsă, dar ieftină când este reprodusă. ”În viitor telecomunicaţiile vor fi decisive pentru sistemele sociale şi economice în care oamenii vor trăi şi vor lucra”. Bell a prezis apariţia unei societăţi globale condusă de servicii şi informaţii, dominată de oameni de ştiinţă şi tehnocraţi. ”Într-o astfel de lume, cea mai mare parte a forţei de muncă ar fi cea a gulerelor albe, conflictul de clasă s-ar risipi, iar informaţiile şi expertiza tehnologică ar deveni mărfuri… Creşterea importanţei circulaţiei informaţiilor duce la o schimbare calitativă a societăţii. O înclinaţie spre planificare înseamnă că există o ordonare sistematică a anarhiei pieţei libere pe bază de strategii, planuri şi prognoze, aducând un control anterior de neconceput”.

> ”Societatea postindustrială este o societate în care elementul predominant nu mai este afacerea ci ceva în care intelectualul este predominant. Majoritatea societăţii nu va fi, desigur, intelectualii, dar sensul societăţii, spiritul său, domeniile de conflict, de progres şi de angajare vor exista, cu prioritate, în domeniul ocupaţiilor intelectuale. Majoritatea instituţiilor societăţii va fi constituită dintr-un vast dispozitiv de conglomerate de universităţi, instituţii de cercetare şi corporaţii de cercetare”
> (Bell, 1973, pp.11)

Pentru Daniel Bell tehnologia este baza creşterii productivităţii, iar aceasta transformă economia şi societatea. Forţa de muncă ocupată în agricultură va scădea simţitor, iar dezindustrializarea va pune problema relocării lucrătorilor în zona serviciilor. Cunoaşterea şi informaţia devin din ce în ce mai mult resurse strategice şi de înnoire a societăţii, aşa cum capitalul şi munca au constituit resursele strategice ale societăţii industriale, iar pământul a reprezentat resursa fundamentală a societăţii agrare.

Evoluţia societăţilor din perspectiva lui Daniel Bell

Caracteristici	**Societatea agrară**	**Societatea industrială**	**Societatea postindustrială**
Mod de producţie	Cultivare	Fabricaţie	Servicii
Sector economic	*Primar* Agricultură, minerit, pescuit, forestier, petrol şi gaz	*Secundar* Producţie de bunuri materiale, consum îndelungat sau scurt, industrie grea	*Terţiar:* Transport, servicii civile *Sectorul patru:* Comerţ, finanţe, asigurări bunuri imobiliare *Sectorul cinci:* Asistenţă medicală, cercetare ştiinţifică, recreaţie, învăţământ, administraţie de stat
Motorul inovator	Energiile naturale (energie eoliană, hidroenergie, energie musculară)	Descoperirea de noi surse de energie (petrol, gaz, cărbune şi energie nucleară)	Informaţie (procesarea datelor), calculatoare şi sisteme de transmitere a informaţiilor
Mijloace strategice	Materie neprelucrată	Capital	Cunoaştere
Tehnologie	Artizanat	Tehnologie maşinală	Tehnologie intelectuală
Ocupaţia de bază	Muncitor agricol sau muncitor manual	Muncitor semicalificat, tehnician	Om de ştiinţă, profesiuni tehnice de înaltă calificare
Metoda de lucru	Bun-simţ, a încerca şi a învăţa din erori, experienţă	Empirism, experimente	Teorii şi abstracţiuni, modele, simulări, teoria deciziilor, analiza de sisteme
Orizont temporal	Orientarea spre trecut	Adaptările ad-hoc	Orientarea spre viitor, scenarii şi planuri de viitor
Finalitate	Lupta cu natura	Lupta cu natura modificată	Lupta între persoane
Principiul director	Tradiţionalism	Creştere economică	Codificarea cunoştinţelor teoretice

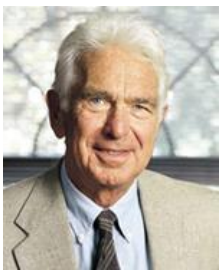
În *Contradicţiile culturale ale capitalismului* (*The Cultural Contradictions of Capitalism*, 1976), Bell a spus că tensiunile vor persista şi în societatea postindustrială între cerinţele concurente, bunăstarea socială oferită de stat, egalitatea politică şi libertatea de exprimare. Stimularea consumului va duce la o distrugere a ethosului capitalist (aşa cum este descris de Max Weber). Cel mai grav se va vedea acest lucru în căderea culturii. Acest lucru va antrena o cădere a discursurilor în spaţiul public, o superficialitate a dezbaterilor populare.

De consultat:

Daniel, Bell (1976). Welcome to the Post-Industrial Society. *Physics Today*, February, pp.46-49.
http://www.google.com/webhp?hl=ro#hl=ro&source=hp&biw=&bih=&q=Daniel+Bell+(1976).+"Wlecome+to+the+Postindustrial+Society"
Bell, Daniel [2006] (2010). *China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. Princeton University Press.
http://books.google.com/books?id=jYm5HrsKwswC&pg=PR21&lpg=PR21&dq=Bell,+Daniel+[2006]+(2010).China's+New+Confucianism&s

Lucrări:

Bell, Daniel (1960). *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideal in the Fifties*. New York: Basic Books.
Bell, Daniel (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting***.** London: Heinemann.
Bell, Daniel (1976). *The Cultural Contradictions of Capitalism*. London: Heinemann.
Bell, Daniel [2006] (2010).*China's New Confucianism: Politics and Everyday Life in a Changing Society*. New Jersey: Princeton University Press.
www.en.wikipedia.org/wiki/Daniel_Bell
www.answers.com/topic/daniel-bell
www.press.princeton.edu/titles/8611.html



BENNIS, WARREN (n. 1925). **Economist şi expert american în management**. Autoritate în domeniul dezvoltării organizaţionale, al leadershipului şi al schimbării. A urmat cursurile Colegiului Antioch şi şi-a luat doctoratul în ştiinţe economice şi sociale la MIT; a predat apoi la Sloan School of Management. A fost succesorul psihologului Douglas McGregor ca şef al catedrei de studii organizaţionale. A fost administratorul Universităţii de Stat New York din Buffalo şi rector al Universităţii Cincinnati. Apoi, profesor de administrarea afacerilor la University of Southern California. Este consultant la multe din firmele cuprinse în *Fortune 500.* Bennis Warren a fost descris ca un mare maestru al leadershipului. A publicat numeroase cărţi şi articole.

"Organizaţiile din zilele noastre, spunea Bennis într-un interviu, evoluează transformându-se în confederaţii, reţele, grupuri, echipe mixte, sisteme temporare, grupuri operative ad-hoc, module, matrice – aproape orice în afară de piramide, cu sistemul lor demodat de conducere de la vârf către bază. Noul tip de lider va încuraja părerile contrare, formulate pe o bază sănătoasă, apreciindu-şi subordonaţii suficient de curajoşi pentru a le exprima. Aceasta nu marchează sfârşitul leadershipului, ci mai degrabă necesitatea unei forme noi, mult mai subtile şi mai indirecte de influenţă pe care liderii vor trebui să o adopte pentru a fi eficienţi. În noua noastră realitate, capitalul intelectual (capacitatea intelectuală, cunoştinţele şi imaginaţia) a detronat capitalul financiar de pe poziţia sa de componentă vitală a succesului; liderii vor fi nevoiţi să-şi însuşească un set de deprinderi cu desăvârşire noi, care nici nu au fost înţelese, nici nu se predau în şcolile noastre de afaceri şi, din toate aceste motive, sunt foarte rar transpuse în practică. Bennis a adăugat că viitorul nu are perioadă de garanţie. Liderii viitorului vor avea nevoie de acea pasiune care te îndeamnă să înveţi fără încetare, de o ureche rafinată şi selectivă, care să poată sesiza consecinţele morale şi etice ale acţiunii lor şi de înţelegerea scopului muncii şi a organizaţiilor umane (Brown, Tom, Crainer, Stuart, Dearlove, Des şi Rodriguez, Jorge N., *Business Minds*, 2002, *Financial Times*/ Prentice Hall). Bennis a subliniat patru însuşiri care vor conduce la succesul noului leadership. Acestea sunt: 1) noul lider înţelege puterea şi o foloseşte în practică; 2) noul lider le aminteşte în permanenţă oamenilor ce anume este important; 3) noul lider generează şi menţine climatul de încredere; 4) între noul lider şi subordonaţii săi există o alianţă profundă".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 113-114)

Teoria lui Bennis vine ca o contrapondere la teoria militară a eroului; el susţine că talentul de lider nu e ceva rar – liderii se fac, nu se nasc; liderii sunt de regulă oameni obişnuiţi, nu persoane fascinante. Calităţile de lider nu au legătură cu controlul, direcţia şi manipularea ci cu "capacitatea de a crea o viziune convingătoare, de a o transpune în fapte şi de a o susţine". Liderii de succes au creat o viziune în care ceilalţi oameni cred şi pe care şi-o însuşesc. Viziunea se transmite printr-o comunicare eficientă, bazată pe folosirea analogiei, metaforei şi ilustraţiei expresive, ca şi pe emoţie, încredere, optimism şi speranţă. Încrederea este "liantul emoţional dintre discipoli şi lideri". Liderii trebuie să dea impresia de consecvenţă. O altă trăsătură a liderilor este "deplierea sinelui". Succesul liderilor nu se întemeiază pe charismă sau organizarea timpului, ci pe perseverenţă şi cunoaşterea sinelui, pe asumarea riscurilor, hotărâre şi sfidare, dar, mai presus de toate, pe capacitatea de a învăţa. "Persoana care învaţă priveşte dincolo de eşec sau de greşeli. Problema cea mai mare a liderilor este, în esenţă, succesul timpuriu. Acesta nu-ţi dă şansa să înveţi din adversităţi şi probleme."

În plus, liderii au o "înţelepciune emoţională". Ea se caracterizează prin capacitatea de a-i accepta pe oameni aşa cum sunt, de a aborda lucrurile exclusive prin prisma prezentului, de a trata pe toată lumea, chiar şi pe cei mai apropiaţi, cu o foarte mare atenţie, de a avea încredere în ceilalţi chiar dacă acest lucru pare riscant, de a acţiona fără a cere tot timpul aprobarea şi recunoaşterea altora.

”De regulă, liderul este cel care-i recrutează pe ceilalţi, făcându-şi viziunea atât de palpabilă şi de seducătoare încât aceştia o percep la rândul lor şi aderă la ea din tot sufletul. Inevitabil, liderul trebuie să inventeze un stil de conducere care să se potrivească grupului. Modelele standard, mai ales cel bazat pe comandă şi control, pur şi simplu nu dau rezultate. Şefii de grupuri trebuie să acţioneze hotărât, dar niciodată arbitrar. Ei trebuie să ia decizii fără a limita autonomia percepută a celorlalţi membri. Realizarea şi întreţinerea unei atmosfere în care ceilalţi să poată lăsa o urmă în univers constituie actul de creaţie al liderului”.

(Crainer, Stuart şi Dearlove, Des, *Guru în business*, 2008, pp. 42-45)

De consultat:

Bennis, Warren şi Biderman, Patricia W.(ed.) (2010). *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*. Published by Jossey-Bass.
http://books.google.ro/books?id=p5Mu0jt9dMoC&pg=PA253&dq=Bennis,+Warren+and+Biderman,+Patricia+W.+(2010)

Lucrări:

Bennis, Warren (1989). *On Becoming a Leader*. Hutchinson Business Books.
Bennis, Warren şi Goldsmith, Joan (1997). *Learning to Lead*. Nicolas Brealey Publishing.
Bennis, Warren şi Nanus, Burt [1999] (2000). *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*. Bucureşti, Editura Business Tech Internaţional (trad. din l. engleză de Lia Decei).
Bennis, Warren şi Thomas, Robert (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Busiess School Press.
Bennis, Warren şi Biderman, Patricia W. (ed.) (2010). *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*. Published by Jossey-Bass.
n.wikipedia.org/wiki/Warren_Bennis
changingminds.org › Disciplines › Leadership

BERGER, PETER LUDWIG (n. 1929). **Sociolog** şi **teolog american** de origine austriacă. În Statele Unite a studiat la Wagner College, apoi la New School for Social Research (New York). Doctor în filosofie (1954). Între 1954 şi 1956 a predat la Academia Evanghelică din Bad Boll (Germania). Din 1956 până în 1958, Berger a fost profesor la Universitatea din Carolina de Nord, apoi profesor la Seminarul Teologic de la Harvard. A mai predat la New School for Social Research (New York), Rutgers College şi la Boston College. Profesor de sociologie şi teologie la Universitatea Boston şi director al

Institutului de Studii ale Culturii, Religiei şi Afacerilor Externe. Peter L. Berger este cunoscut, mai ales, prin lucrarea publicată împreună cu Thomas Luckmann: *Construirea socială a realităţii* (1966). Alături de Luckman, a adus contribuţii importante la orientarea instituţionalistă din cadrul teoriilor despre organizaţii.

"Orice activitate umană este supusă obişnuinţei, deprinderii, habitudinii. Orice acţiune care se repetă frecvent se încheagă într-un tipar, o matrice care poate fi apoi reprodusă cu economisire de efort şi care, *ipso facto*, este percepută de cel care o execută *ca* fiind un tipar. Obişnuinţa implică de asemenea că acţiunea respectivă va putea fi executată din nou în viitor în acelaşi mod şi cu aceeaşi economie de efort. Acest lucru este adevărat atât pentru activitatea socială cât şi pentru cea nesocială. Chiar şi un individ solitar aflat pe o proverbială insulă pustie îşi formează anumite tipare prin activităţi obişnuite. Când se trezeşte dimineaţa şi-şi reia încercarea de a construi o plută din trunchiuri de copaci, el îşi poate spune: «Din nou la treabă!», pentru a realiza încă o etapă a unei lucrări constând, să zicem, din zece etape. Prin urmare, până şi omul singur se află în compania cel puţin a procedeelor sale de lucru. Acţiunile intrate în obişnuinţă şi devenite deprinderi îşi păstrează pentru individ, desigur, înţelesul lor, deşi semnificaţiile implicate sunt întipărite ca rutină, în stocul general de cunoştinţe, de la sine înţelese pentru el şi păstrate la îndemână pentru proiectele sale de viitor. Obişnuinţa are marele avantaj psihologic că restrânge posibilităţile de alegere. Deşi teoretic pot exista o sută de moduri de a construi o plută din trunchiuri, obişnuinţa le reduce la unul singur. Aceasta eliberează pe individ de povara «tuturor acelor felurite decizii», oferindu-i astfel o destindere psihologică bazată pe structura instinctuală nedirecţionată a omului. Obişnuinţa furnizează activităţii direcţionarea şi specializarea care lipsesc din constituţia biologică a omului, reducând astfel acumularea tensiunilor care rezultă din eforturile nedirecţionate. Şi, oferind un mediu stabil în care activitatea umană să se desfăşoare cea mai mare parte a timpului doar cu un minimum de deliberări, ea disponibilizează energia pentru decizii care pot deveni necesare în diferite alte ocazii. Altfel spus, fundalul activităţii de rutină deschide perspective pentru deliberare şi inovaţie. Prin semnificaţiile pe care omul le conferă activităţilor sale, obişnuinţa face inutilă redefinirea fiecărei situaţii de fiecare dată, iar şi iar. În predefiniţiile sale pot fi incluse situaţii variate. Activitatea care urmează să fie desfăşurată în aceste situaţii poate fi anticipată. Chiar şi unor conduite alternative li se pot atribui norme standard [...].

Pentru Peter Berger realitatea este o construcţie socială realizată în primul rând cu ajutorul limbajului. Limbajul este "cel mai important sistem de semnale din societatea umană" pentru că defineşte şi creează interacţiunea socială.

Empiric vorbind, partea cea mai importantă a procesului de habitualizare, de dobândire a obişnuinţelor, din activitatea umană coexistă cu instituţionalizarea acesteia din urmă. Întrebarea devine atunci: cum au apărut instituţiile? Instituţionalizarea apare oricând există o tipizare reciprocă, între cei care

acţionează, a acţiunilor devenite deprinderi. Altfel spus, orice astfel de tipizare este o instituţie. Ceea ce trebuie să fie subliniat aici este reciprocitatea dintre tipizările instituţionale şi tipologia nu numai a acţiunilor, ci şi a actorilor, a celor care acţionează în instituţii. Tipizările acţiunilor intrate în obişnuinţă, formând instituţii, devin întotdeauna bunuri comune. Ele sunt *accesibile* tuturor membrilor grupului social respectiv, iar instituţia tipizează la rândul ei actorii individuali şi acţiunile lor individuale. Instituţia impune ca acţiunile de tip X să fie îndeplinite de actorii de tipul X. De exemplu, instituţia legii prescrie ca decapitarea cuiva să fie hotărâtă în anumite împrejurări şi executată într-un anumit mod, de indivizi anumiţi (călăi de meserie, să zicem, membri ai unor caste impure sau fecioare sub o anumită vârstă, ori cei sugeraţi de oracol).

Instituţiile mai implică istoricitatea şi controlul. Tipizările reciproce ale acţiunilor se fac în cursul unor istorii comune. Ele nu pot fi create instantaneu. Instituţiile au întotdeauna o istorie al cărei produs şi sunt. Este imposibil să înţelegi cu adevărat o instituţie, fără înţelegerea procesului istoric prin care ea a apărut. Prin însăşi existenţa lor, instituţiile controlează comportarea umană prin realizarea unor tipare prestabilite de conduită, care o canalizează, de preferinţă, într-o anumită direcţie dintre multe altele, teoretic posibile. Este important să subliniem aici că acest caracter de control este inerent instituţionalizării ca atare, anterior sau independent de stabilirea oricăror mecanisme specifice de confirmare şi de susţinere a unei instituţii. Aceste mecanisme (ansamblul cărora constituie ceea ce se numeşte în general sistem de control social) există, desigur, în multe instituţii şi în toate conglomeratele de instituţii denumite societăţi. Eficienţa lor în procesul de control are, însă, un rol secundar, suplimentar. Aşa cum vom vedea mai departe, controlul social principal este inclus în însăşi existenţa instituţiei [...].

La nivel preteoretic, orice instituţie dispune totuşi de un corpus de cunoştinţe transmise sub formă de „reţete", adică de cunoştinţe care furnizează regulile de comportare adecvate instituţional. O astfel de cunoaştere constituie motorul motivaţional al conduitei instituţionalizate. Ea defineşte domeniile de conduită instituţionalizate şi desemnează situaţiile în care se încadrează în ele. Ea defineşte şi construieşte rolurile care vor fi îndeplinite în contextul instituţiilor respective, controlează şi prezice, *ipso facto*, orice asemenea conduită. Întrucât această cunoaştere este obiectivată social *drept* cunoaştere, deci ca un corpus de adevăruri general valabile despre realitate, orice deviere radicală de la ordinea instituţională apare ca o îndepărtare de realitate. O astfel de deviere poate fi calificată ca depravare morală, boală mentală, nebunie sau doar pură ignoranţă. Cu toate că astfel de deosebiri nuanţate pot avea consecinţe evidente asupra felului în care este tratat deviantul, toate au în comun un statut cognitiv inferior în lumea socială respectivă. În acest fel, lumea socială respectivă devine, *tout court*, lumea. Ceea ce este considerat drept cunoaştere în societate ajunge să coexiste cu ceea ce *poate fi* cunoscut, sau, în orice caz, oferă cadrul în care orice nu este cunoscut încă va deveni cunoscut în viitor. Aceasta este cunoaşterea dobândită în cursul socializării şi care mediază interiorizarea în conştiinţa individuală a structurilor obiectivate ale lumii sociale. În acest sens, cunoaşterea se plasează în centrul dialecticii fundamentale a societăţii. Ea „programează" canalele prin care exteriorizarea produce o lume obiectivă. Ea obiectivează această lume prin limbaj

şi prin aparatul cognitiv bazat pe limbaj, adică o ordonează în obiecte care urmează să fie percepute ca realitate. Ea este apoi interiorizată din nou în cursul socializării ca adevăr obiectiv valabil. Cunoaşterea despre societate este astfel o *realizare* în ambele sensuri ale acestui cuvânt – în sensul perceperii realităţii sociale obiectivate şi în sensul producerii continue a acestei realităţi. De exemplu, în cursul diviziunii muncii se dezvoltă un corpus de cunoştinţe care se referă la activitatea specifică implicată. Prin baza sa lingvistică, această cunoaştere este deja indispensabilă pentru „programarea" instituţională a acestor activităţi economice. Va exista, să spunem, un vocabular care precizează diferitele procedee de vânătoare, armele care trebuie folosite, animalele care vor fi vânate etc. Va mai exista şi o colecţie de reţete care trebuie să fie învăţate pentru ca vânătoarea să decurgă eficient. Această cunoaştere serveşte prin ea însăşi ca o forţă catalizatoare, de control, un ingredient indispensabil al instituţionalizării acestui domeniu al comportării. Pe măsură ce instituţia vânătorii se cristalizează şi persistă în timp, acelaşi corpus de cunoştinţe serveşte ca descriere obiectivă (şi, accidental, empiric verificabilă) a sa. Prin această cunoaştere, este obiectivat un întreg segment al lumii sociale. Va apărea o „ştiinţă" obiectivă a vânătorii, corespunzătoare realităţii obiective a economiei vânatului. Nu trebuie să mai spunem că, în acest caz «verificarea empirică» şi „ştiinţa" nu trebuie înţelese în sensul definit de canoanele ştiinţelor moderne, ci mai curând în sensul unei cunoaşteri care poate fi confirmată de experienţă şi care ulterior devine sistematic organizată ca un corpus de cunoştinţe. Şi în acest caz un corpus de cunoştinţe este transmis următoarei generaţii. El este însuşit ca adevăr obiectiv în cursul socializării şi este astfel interiorizat ca realitate subiectivă. Această realitate are, la rândul său, puterea să modeleze individul. Ea va produce un tip special de persoană, anume un vânător, ale cărui identitate şi biografie *ca* vânător au sens numai într-un univers constituit din corpusul menţionat de cunoştinţe, fie ca întreg (o societate formată integral din vânători, să zicem), fie parţial (în propria noastră societate, în care vânătorii se asociază între ei într-un subunivers propriu). Cu alte cuvinte, nicio parte a instituţionalizării vânătorii nu poate exista fără cunoaşterea specifică care a fost produsă şi obiectivată social în legătură cu această activitate. A vâna şi a fi vânător implică a exista într-o lume socială definită şi controlată de acest corpus de cunoştinţe. *Mutatis mutandins*, acelaşi lucru se aplică oricărui domeniu de conduite instituţionalizate".

(Berger, Peter L. şi Luckmann, Thomas, *Construirea socială a realităţii*, 1999, pp. 66-68; 80-82)

De consultat:

Berger, Peter L. (1997). *Redeeming Laughter: The Comic Dimension of Human Experience*. New York and Berlin: Walter de Gruyter & Company.
http://books.google.ro/books?id=3bzB9Qk9emIC&printsec=frontcover&dq=Berger,+Peter+L.

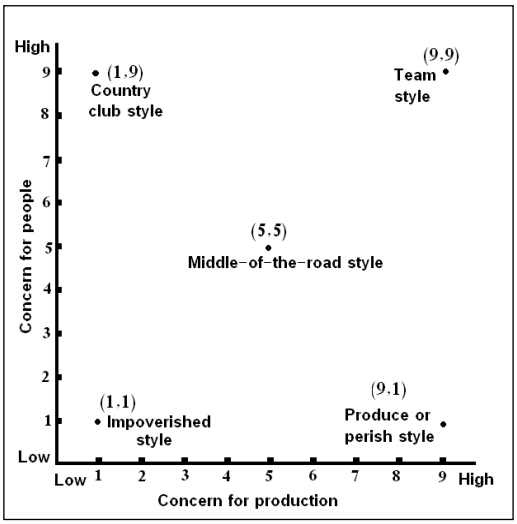
Lucrări:

Berger, Peter L. şi Luckmann, Thomas [1966] (1999). *Construirea socială a realităţii*. Bucureşti: Ed. Univers (trad. din l. engleză de Alexandru Butucelea).
en.wikipedia.org/wiki/Peter_L._Berger
evans-experientialism.freewebspace.com/berger_luckmann.htm

BLAKE, ROBERT R. (1918–2004). **Psiholog american**. Şi-a desfăşurat activitatea ştiinţifică la Departamentul de Psihologie al Universităţii din Texas at Austin (1950–1960). Pionier în domeniul dinamicii organizaţionale. Licenţă în psihologie la Berea College (1940) şi master în psihologie la University of Virginia (1941). Doctor în psihologie la University of Texas at Austin (1947). Profesor de psihologie la aceeaşi universitate (1947–1964). Preşedinte al organizaţiei Scientific Methods. Diplomat în Industrial and Organizational Psychology şi membru al Asociaţiei Americane de Psihologie. Împreună cu Jane Mouton a elaborat Grila managerială, care le poartă numele (1961).

"Grila managerială rezultă din combinarea a două componente fundamentale ale comportamentului managerial. Una dintre acestea este preocuparea pentru producţie (*Concern for production*), cealaltă este preocuparea pentru oameni (*Concern for people*). «Preocuparea pentru» nu presupune angajarea în atingerea unor anumite ţinte specifice şi nici a rezultatelor în sine, ci înseamnă stilul de management care guvernează acţiunile conducătorului, adică modul în care el se ocupă de producţie şi de personal. Preocuparea pentru producţie nu se aplică doar la produsul fizic de fabricaţie. Termenul de «producţie» poate fi aplicat la planurile de cercetare, la conturile contabile, la volumul de vânzări, la calitatea serviciilor oferite sau la numărul deciziilor strategice luate la nivelul superior. Preocuparea pentru oameni include, de asemenea, interesul pentru prietenie, pentru motivarea personalului în realizarea sarcinilor, pentru respectul de sine al persoanei, pentru plata echitabilă a salariilor etc. Orice abordare managerială adoptată de un conducător conţine mai mult sau mai puţin din fiecare din cele două dimensiuni [...]. Plasarea celor două componente fundamentale pe axa unui grafic permite desenarea unei grile, care relevă foarte simplu nu numai multitudinea combinaţiilor tipice, întâlnite în comportamentul cotidian al managerilor, dar şi combinaţia preferată a celor două preocupări, aşa cum se vede din

Grila managerială identifică mai multe stiluri de conducere, care sunt evaluate în funcţie de două aspecte: grija faţă de oameni şi grija faţă de producţie.



figură. Diferitele poziţii în grilă reprezintă diferite modele tipice de comportament. Grila sugerează posibilitatea unei evoluţii simultane, atât către o preocupare înaltă faţă de producţie (scorul 9), cât şi pentru oameni (de asemenea, scorul 9), adică tipul 9.9., denumit *managementul de grup sau de echipă*. Grila indică faptul că toate gradele de preocupare pentru producţie şi pentru oameni sunt posibile dar, pentru simplifi-care, au fost ilustrate cinci stiluri particulare de conducere.

Managementul 9.1., adică managementul sarcinilor (*Produce or perish style*) se concentrează predominant asupra producţiei. Un manager de tipul 9.1. este un coordonator perfect al sarcinii, care impune nici mai mult, nici mai puţin decât respectarea planificărilor şi a indicaţiilor pe care le dă oamenilor. Dacă ceva merge prost, înseamnă că cineva a greşit şi trebuie identificat şi sancţionat. Superiorii sunt cei care iau deciziile, iar subordonaţii trebuie să le execute. Dezacordul faţă de decizii este privit aproape ca o insubordonare. Managementul de tip 9.1. poate obţine o producţie înaltă, cel puţin pe termen scurt, dar are şi o serie de deficienţe. Energia creatoare a subordonaţilor este canalizată în direcţia învingerii sistemului şi nu în direcţia îmbunătăţirii acestuia. Dezacordurile sunt anulate şi suprimate în loc să fie rezolvate, conciliate. Subordonaţii fac ceea ce li se cere şi nimic mai mult, arătându-se indiferenţi şi apatici [...]

Managementul de tipul 1.9., sau cum a fost denumit, stilul *Country club*, pune accentul doar pe preocuparea faţă de oameni. Nu-i împinge pe oameni să lucreze, pentru că «poţi duce un cal la adăpat, dar nu-l poţi face să bea». Oamenii sunt încurajaţi şi sprijiniţi, iar greşelile lor sunt trecute cu vederea, deoarece «fac şi ei ce pot». Cuvintele cheie sunt colectivul, discuţia liberă, cafeaua băută împreună, iar o glumă bună la timp ajută lucrurile să meargă. O regulă neoficială este «fără discuţii despre muncă în timpul pauzelor». Dar şi acest tip de management are deficienţe. Managerul încearcă să evite dezaprobările sau criticile la adresa celorlalţi, iar problemele de producţie sunt neglijate. Nimeni nu trebuie să fie supărat, chiar dacă activitatea nu este desfăşurată cum ar trebui [...] Managerii pot trece frecvent de la tipul 1.9. la tipul 9.1. Ei strâng uneori chingile pentru a creşte producţia, în tipul 9.1., dar când relaţiile umane încep să sufere, ei pendulează înapoi la tipul 1.9.

Managementul 1.1. Slaba preocupare atât pentru producţie, cât şi pentru oameni este caracteristică tipului 1.1., al «managementului minimei rezistenţe» (*Impoverished style*). Este dificil de închipuit o întreagă organizaţie supravieţuind timp îndelungat cu acest tip de management, dar este destul de frecvent întâlnit în cazul managerilor individuali sau al şefilor de echipă. Managementul de tip 1.1. este caracterizat prin evitarea responsabilităţii sau angajării personale şi lăsarea oamenilor să lucreze cum cred ei de cuviinţă. Conducătorii care adoptă acest tip de management fac exact cât este necesar ca să poată spune dacă ceva merge prost: „eu le-am zis să facă, nu este vina mea". Ei au puţine contacte şi nu se angajează în rezolvarea niciunei probleme care le stă în faţă. Tipul 1.1. caracterizează în mod tipic, o persoană frustrată, care a fost ocolită la promovare, înlăturată sau a rămas ani de-a rândul într-o muncă de rutină (după cum sugerează Argyris).

Managementul 5.5. Mijlocul grilei manageriale este ocupat de tipul 5.5., al „căii de mijloc" (*Middle-of the road style*), caracterizat prin oscilări în jurul situaţiei optime. Acest stil al căii de mijloc îi împinge pe oameni suficient pentru a obţine o producţie acceptabilă, dar cedează exact cât este necesar pentru a ţine

moralul ridicat. Este considerată prea idealistă pretenţia de a le satisface pe amândouă. Asemenea manageri folosesc stilul «băţul şi morcovul», într-un mod cumsecade, dar ferm şi au încredere în capacitatea subordonaţilor lor de a îndeplini sarcinile. Managementul de tip 5.5. practică maniera «căderii la pace», favorizând mai mult soluţiile acceptabile, decât pe cele optime.

Managementul 9.9. Spre deosebire de managementul de tip 5.5. şi de toate celelalte, „managementul de echipă" (*Team style*), tipul 9.9., dovedeşte o mare preocupare atât pentru producţie cât şi pentru oameni, neacceptând ideea că aceste două preocupări ar fi incompatibile. Managementul de echipă încearcă armonizarea intereselor oamenilor şi a producţiei. Moralul este pus în legătură cu sarcinile. Spre deosebire de tipul 5.5., tipul 9.9. încearcă descoperirea celor mai bune şi mai eficiente soluţii şi propune atingerea celei mai mari producţii posibile, la care contribuie toţi cei implicaţi, găsindu-şi astfel propriile surse de satisfacţie. Oamenii îşi satisfac propriile necesităţi prin activităţile depuse şi prin lucrul desfăşurat împreună cu alţii şi nu prin contacte gen «*Country club*». Managerii de tipul 9.9. presupun că angajaţii care ştiu care sunt interesele lor şi ale colegilor lor în ceea ce fac, nu au nevoie de îndrumarea şi controlul şefilor. Responsabilitatea managerului este de a face ca activitatea să fie planificată şi organizată de către aceia care au un interes în aceasta, nu neapărat să execute sarcina personal. Obiectivele trebuie să fie clare pentru toţi. Deşi ambiţioase, ele trebuie să fie realiste. Este de presupus că pot apărea conflicte, dar problemele sunt înfruntate direct şi deschis, nu ca nişte dispute personale. Aceasta încurajează creativitatea. Îmbunătăţirea susţinută a structurii organizaţionale şi dezvoltarea celor care fac parte din ea sunt obiective şi rezultate posibile ale stilului managerial de tip 9.9. [...]. Stilul 9.9. de conducere este întotdeauna cel mai bun, de vreme ce oferă dezvoltare şi încredere pe termen lung [...].

Blake şi Mouton pretind că prin diferite combinaţii ale celor două dimensiuni rezultă cinci principale stiluri de management (tabelul): 1) stilul permisiv (1.1.); 2) stilul *club social* (1.9.); 3) stilul autoritar (9.1.); 4) stilul consultativ (5.5.); 5) stilul participativ (9.9.)".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp.172-175)

De consultat:

Blake-Mouton. Managerial Grid - Leadership Training from MindTools.com. According to the Blake Mouton model, this is the pinnacle of managerial style. ... ideas of Theories X and Y, and other participative management theories. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.ht

Lucrări:

Blake, Robert R. şi Mouton, Jane S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. (Homewood) Il Dowe Jons Irving.

Blake, Robert R. şi Mouton, Jane S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.

www.gridinternational.com/pdf/RRBlake.pdf

http://www.business.com/directory/management/management_theory/organization_behavior_and_culture/blake,_robert/weblistings.asp

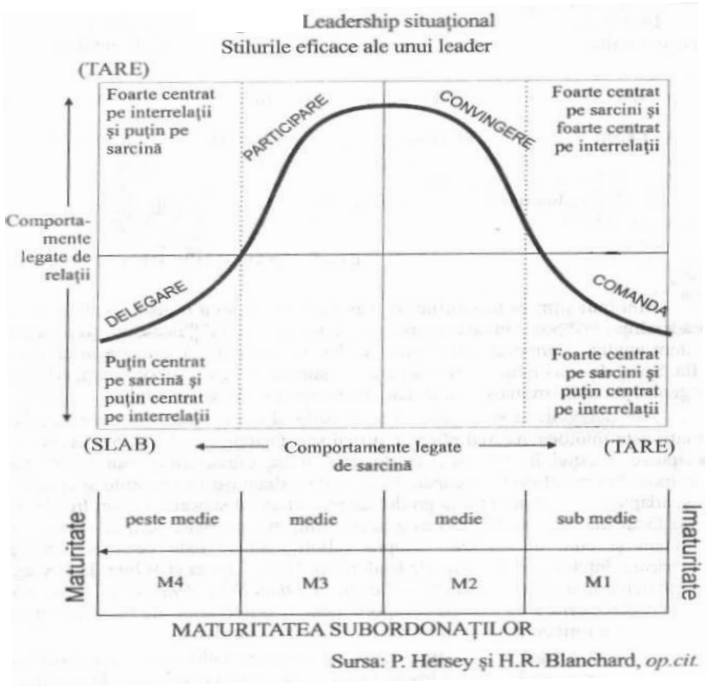
BLANCHARD, KENNETH HARTLEY (n. 1939). **Sociolog şi expert american în management.** Licenţă în filosofie la Cornell University (1961). Master în sociologie şi consiliere la Colgate University (1963). Doctor în administraţia educaţională şi leadership la Cornell University (1967). Este profesor de comportament organizaţional la Universitatea din Massachusetts, Amherst. A fondat firma de consultanţă şi de formare în domeniul managementului internaţional The Ken Blanchard Companies şi a consiliat companii de prestigiu, precum Chevron, Lockheed, ATI, Holiday Inns, UNESCO etc. Este coautor împreună cu Spencer Johnson al lucrării *Manager la minut,* vândută în peste 13 milioane de exemplare.

De câţiva ani, cercetările în domeniul leadershipului i-au condus pe anumiţi teoreticieni să dezvolte teorii care ţin seama de ansamblul sistemului în care este plasat liderul. Vom examina pe scurt teoria care ni se pare cea mai promiţătoare pentru viitor. Această teorie a lui Hersey şi Blanchard foloseşte modelul cu două dimensiuni de la *Ohio State University. Bureau of Business Research*. Hersey şi Blanchard preferă să folosească aceste două dimensiuni mai degrabă decât pe cele care au fost dezvoltate de *Michigan Research Center* (preocupare pentru sarcină şi pentru persoană) şi reluate de Blake şi Mouton, pentru că acestea se referă la atitudini, în timp ce acelea se referă la comportamente situaţionale. Mai mult, Blake şi Mouton postulează că stilul de leadership din cadranul II este cel mai bun. Or, multiplele studii empirice au demonstrat că nu există un normativ al stilului de leadership: totul depinde de situaţie. Modelul *Ohio State* măsoară comportamentul persoanei, în timp ce celălalt măsoară predispoziţia individului spre sarcină şi spre persoane.

Hersey şi Blanchard au încercat să elaboreze un model situaţional în care eficacitatea devine a treia dimensiune. Ei încearcă să ţină seama de variabilele situaţionale, ca şi de relaţia dintre lider şi subordonaţi. Pentru a ţine cont şi de această din urmă variabilă, Hersey şi Blanchard folosesc conceptul de **maturitate a unui grup** împrumutat de la Argyris. În rezumat, Argyris pretinde că un grup se dezvoltă de la imaturitate la maturitate în acelaşi fel cum un individ se dezvoltă de la copilărie (imaturitate) la maturitate. Un lider nu trebuie să se comporte în acelaşi fel cu un grup imatur şi cu un altul care a atins maturitatea. Dar există pericolul ca atitudinile liderului faţă de un grup imatur să împiedice grupul să evolueze spre o maturitate deplină. Deci, Hersey şi Blanchard au dezvoltat o teorie situaţională (aspectul diagnostic este foarte important) care ţine seama de lider, de subordonaţi şi de dimensiunea eficacitate. Acest model descrie un fel de a face diagnosticul unei situaţii şi de a determina stilul de leadership propriu acestei situaţii. Autorii nu privilegiază un stil anume şi cred că sunt situaţii în care o puternică concentrare asupra sarcinii şi puţine relaţii cu persoanele sunt adecvate şi viceversa. Acest model postulează că un lider trebuie să-şi modifice stilul de

leadership în funcţie de diagnosticul stabilit; dacă nu va putea s-o facă, va fi ineficace.

Teoria ciclului de viaţă al leadershipului încearcă să descopere relaţia optimă care există între gradul de comportament centrat pe sarcini şi numărul comportamentelor centrate pe relaţii pe care un lider le foloseşte, pe de o parte, şi nivelul de maturitate, pe de altă parte. Hersey şi Blanchard definesc maturitatea printr-o motivaţie de împlinire, zel şi abilitate în asumarea responsabilităţilor şi un nivel de educaţie şi experienţă în relaţie cu sarcina. Un grup de subordonaţi imaturi reprezintă inversul acestor caracteristici. Figura următoare ilustrează această teorie.



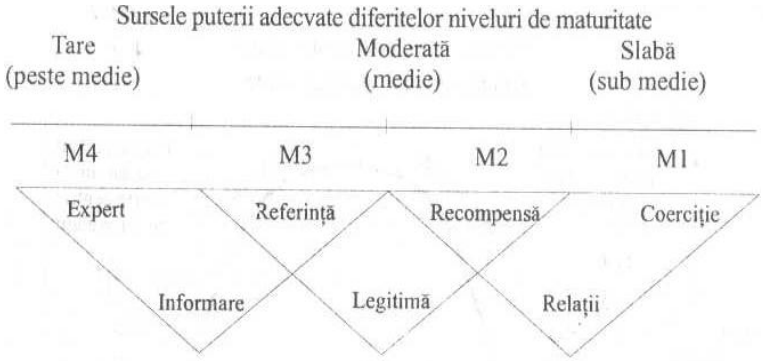
Sursa: P. Hersey şi H.R. Blanchard, *op.cit.*

Se constată că, pentru un grup de subordonaţi imaturi, comportamentul liderului va fi mai centrat pe sarcină şi mai puţin pe relaţii. Liderul va trebui să furnizeze structurile de muncă, să spună când şi cum trebuie îndeplinită o sarcină etc. Hersey şi Blanchard au denumit acest stil „comandă".

La cealaltă extremă se situează grupul de subordonaţi având o bună maturitate. Liderul va lăsa grupul să lucreze şi se va ocupa mai degrabă să stabilească legături cu alte părţi ale organizaţiei, să prevadă şi să planifice viitorul şi să furnizeze resursele de care are nevoie grupul. Liderul de acest tip (puţin centrat pe sarcină şi pe relaţiile cu grupul) rămâne disponibil pentru a rezolva o problemă precisă şi evident el ajută la repartizarea sarcinilor fiecăruia şi schimbă informaţii adecvate. Hersey şi Blanchard au numit acest stil „delegare". Două alte stiluri bine definite corespund altor două situaţii, ilustrate în figura anterioară, şi care sunt „convingere" şi „participare".

Hersey şi Blanchard prezintă şi un demers pentru trecerea de la stilul de leadership din pătratul corespunzând stilului adecvat pentru un grup imatur (comandă) la un stil corespunzând pătratului 4, stil adecvat pentru un grup care a atins maturitatea (delegare). Demersul lor se inspiră din demersurile dezvoltate de curentul schimbării planificate şi dezvoltării organizaţiilor. În mare, autorii menţionează că, pe măsură ce grupul răspunde eficient la stilul de leadership iniţial, liderul trebuie să recunoască şi să-şi întărească eficacitatea, diminuându-şi rolul de iniţiere de activităţi structurante şi mărind expresia consideraţiei. Acest respect pentru subordonaţi îi face să fie mai siguri pe ei, mai puţin dependenţi şi să manifeste mai puţine nevoi de activităţi structurante. Aceste noi comportamente fiind la rândul lor întărite de lider, acesta poate, la rândul său, să ajungă în final, când grupul a atins maturitatea, să-şi micşoreze şi expresia consideraţiei şi eforturile de structurare. Aceşti autori, în afară de a lega eficacitatea liderului de situaţie, au stabilit o corelaţie între stilul de leadership şi sursele de putere folosite de lider.

Reluând cele şapte surse de putere dezvoltate de Harrison, Hersey şi Blanchard au stabilit că eficacitatea liderului va creşte dacă el va folosi judicios tipul de putere care este în concordanţă cu stilul corespunzând şi situaţiei. Astfel, stilul potrivit cu subordonaţii de nivel M2 este de tip convingere, sursele de putere cele mai adecvate la această situaţie fiind puterea de recompense şi puterea legitimă. Într-o măsură mai mică, în funcţie de faptul că grupul se află în pragul nivelului M2 sau aproape a ajuns la nivelul M3 de maturitate, puterile de relaţii (M1) sau de referinţă (M3) pot fi mai eficiente. Lista completă a utilizării diferitelor puteri legate de maturitatea grupului şi de stil este ilustrată de figura următoare.



Sursa: P. Hersey și H.R. Blanchard, *op.cit.*

Aceiaşi autori îşi completează teoria dezvoltând instrumente care permit măsurarea eficacităţii de lider în raport cu o situaţie dată şi sursele de putere pe care le foloseşte".

(Tellier, Yvan, Leadership şi management. În Tellier, Yvan şi Rovenţa-Frumuşani, Daniela, *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, 1999, pp. 146149)

De consultat:

Tellier, Yvan, Leadership şi management. În Tellier, Yvan şi Rovenţa-Frumuşani, Daniela, (ed.). *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*. Bucureşti: Editura Cavallioti, 1999, pp. 126-173). www.sociologie – cabanova.casm.ro).

Lucrări:

Hersey, Paul şi Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources.* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul şi Blanchard, Kenneth H. (2001*). Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall.

www.kenblanchard.com/

www.scribd.com/.../Paul-Hersey-And-Kenneth-H-Blanchard-The-Life-Cycle-Theory-Of-Leadership

http://www.business.com/directory/management/management_theory/leadership_movement/hersey,_paul/weblistings.asp

BLASI, JOSEPH RAPHAEL (n. 1949). **Psiholog social american.** A absolvit psihologia socială la Universitatea din Pittsburg şi doctoratul la Harvard. Predă la Şcoala de management şi relaţii de muncă a Universităţii Rutgers din New Jersey, SUA. A predat la Harvard (1975–1990), Princeton, Yale, Cambridge. Este membru al Institutului pentru Studii Avansate din Princeton şi cercetător asociat la Biroul Naţional de Cercetări Economice din Cambridge, unde se ocupă de relaţia dintre recompense, putere, prestigiu şi performanţă în cadrul organizaţiilor. Lucrarea *Capitalismul comun la locul de muncă* (*Share Capitalism at Work: Employe Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-based Stock Options*, 2010), scrisă împreună cu Douglas Kruse şi Richard Freeman, analizează relaţiile dintre capital şi muncă.

Firmele care acordă acţiuni angajaţilor lor au mai mari şanse să reziste pe piaţă în timp de criză decât celelalte firme, pentru că motivează mai puternic muncitorii să se implice în identificarea oportunităţilor de dezvoltare.

Blasi introduce termenul de capitalism partajat, în care lucrătorii au devenit proprietari parţiali ai firmelor, fiind şi acţionari şi angajaţi. Acest sistem induce o nouă atitudine faţă de muncă căci pune accent mai mare pe bunăstarea salariaţilor şi pe distribuţia echitabilă a beneficiilor. Prin comparaţie cu marile corporaţii care oferă salarii şi beneficii mari doar managerilor, instituind o lăcomie uriaşă la vârf, o nemulţumire mare la bază şi scandaluri publice de corupţie, companiile cu mulţi proprietari oferă un nou model capitalismului american. Tratarea angajaţilor ca parteneri îi încurajează să gândească şi să

acţioneze mai responsabil pe piaţă, fiind o alternativă la capitalismul şmecher practicat de firmele bancare sau firmele implicate în mari scandaluri precum Enron, Word.com. etc. Autorii argumentează cu cifre faptul că firmele americane care oferă acţiuni angajaţilor funcţionează mai bine decât celelalte. Niciuna din companiile care au dat acţiuni angajaţilor n-au dispărut din cauza falimentului, prin lichidare sau preluări de către alte companii, în timp ce 25% din celelalte firme au dispărut. Şi rentabilitatea lor a fost mai mare, pentru că au impus o mai mare corectitudine economică, o distribuire mai echitabilă a profiturilor şi au instituit o formă de democraţie economică ce completează democraţia politică. Participarea la proprietatea unei firme ajută la crearea bogăţiei şi face locurile de muncă mai performante.

De consultat:

Blasi, Joseph, Kroumova, Maya şi Kruse, Douglas (1996). Kremlin Capitalism. Privatizing the Russian Economy. Cornell University Press.
http://books.google.ro/books?id=K35KBff0SDEC&printsec=frontcover&dq=Blasi,+Joseph,+Kroumova,+Maya+and+Kruse,+Douglas+(1996)

Lucrări:

Blasi, Joseph, Kroumova, Maya şi Kruse, Douglas (1996). *Kremlin Capitalism. Privatizing the Russian Economy*. Cornell University Press.

Blasi, Joseph, Kruse Douglas şi Bernstein, Aaron (2003). *In the Company of Owners. The Truth about Stock Options.* New York: Basic Books.

Blasi, Joseph, Freeman, Richard şi Kruse, Douglas (2010). *Share Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing and Broad-Based Stock Options.* Chicago: Forthcoming.
http://www.smlr.rutgers.edu/faculty/Vita/CVBlasi.pdf

BLAU, PETER MICHAEL (1918–2002).

Sociolog american de origine austriacă. Blau a obţinut titlul de doctor în sociologie la Universitatea Columbia (1952). Începând cu anul 1953 şi până în 1970, Blau a predat la Universitatea din Chicago. În 1970 s-a întors la Universitatea Columbia unde a predat până în 1988, iar în intervalul 1988–2000 a predat, în calitate de profesor emeritus, la Universitatea Carolina de Nord. În anul 1975 Peter Blau a fost preşedintele Asociaţiei Americane de Sociologie. A studiat, în principal, structurile sociale şi pe cele organizaţionale, în mod special birocraţiile. A elaborat o hartă care include diverse forţe sociale (mobilitate socială, oportunităţi ocupaţionale, eterogenitate, mai larg structura populaţiei) care

influenţează comportamentul uman, pe care Miller McPherson a numit-o spaţiul Blau.

"Cercetarea făcută de Peter M. Blau, în 1948 şi 1949, se referă la două servicii publice americane: o agenţie locală pentru forţele de muncă şi un serviciu însărcinat cu verificarea aplicării legislaţiei federale în întreprinderi. Peter Blau întreprinde, în răstimp de şase luni, în fiecare dintre aceste două servicii o anchetă etnografică minuţioasă, cuprinzînd observaţii detaliate ale activităţilor, precum şi discuţii cu fiecare dintre agenţii unităţilor care au făcut obiectul celor mai aprofundate investigaţii. Pe Peter Blau îl preocupă îndeosebi modalităţile de aplicare a reglemen-tărilor formale în interiorul acestor două servicii publice, felul în care reglementările respective afectează raporturile dintre angajaţi, precum şi relaţiile acestora din urmă cu persoanele cărora li se adresează sau pe care le controlează. Blau refuză să considere, cum făcea Selznick, că orice comportament informal este o simplă deviere de la prescripţiile formale. În opinia lui, recurgerea la relaţiile interpersonale, normele informale şi neaplicarea regulilor prescrise ţin de modele logice de comportament care participă la dezvoltarea organizaţiei birocratice. De fapt, el refuză să considere că birocraţiile sunt sisteme rigide şi avansează ipoteza că ele ar conţine sâmburele propriei lor transformări.

Disfuncţii şi funcţii latente. Primele rezultate prezentate se referă la ancheta întreprinsă în cadrul agenţiei pentru forţele de muncă. Această agenţie are misiunea de a face legătura între ofertele şi cererile de locuri de muncă din sectorul vestimentaţiei. Ea conţine patru diviziuni, din care una a făcut obiectul unor investigaţii mai detaliate. Sectorul respectiv numără douăzeci şi patru de membri, împărţiţi în patru unităţi specializate: două dintre ele se ocupă de locurile de muncă pentru persoane necalificate, una de muncitorii handicapaţi, iar ultima este însărcinată cu relaţiile cu publicul şi activităţile de birou. Agenţii celor trei unităţi operaţionale au sarcina de a strânge ofertele de locuri de muncă, de a evalua, pe baza unei convorbiri individualizate, profilul profesional al solicitanţilor, de a-i orienta pe unii dintre aceştia spre posturile vacante şi, în cazurile în care profilul nu corespunde niciunei oferte, de a trimite o adresă către compania de asigurări-şomaj. Peter Blau îşi concentrează analiza asupra reformei sistemului de control al productivităţii agenţilor din sectorul studiat. Este introdus un nou sistem de înregistrare statistică a activităţilor desfăşurate, mult mai detaliat decât cel anterior, care să ţină evidenţa ofertelor şi cererilor de locuri de muncă primite, a numărului de convorbiri avute cu solicitanţii, a numărului de plasamente efectuate, a procentului de solicitanţi orientaţi spre un loc de muncă disponibil şi a ponderii pe care o ocupă, printre aceştia, cei angajaţi efectiv etc.

Peter Blau analizează efectele acestor date statistice asupra productivităţii, dar şi asupra raporturilor dintre funcţionari, asupra relaţiilor pe care aceştia le au cu şeful lor sau cu solicitanţii de locuri de muncă. Astfel, utilizarea şi efectele recursului la tehnicile statistice devin obiecte de studiu. Peter Blau se vede, nevoit în primul rând, să aducă precizări noţiunilor de disfuncţie şi de funcţie latentă elaborate de Robert K. Merton. Analiza introducerii aparatului statistic pune în evidenţă anumite efecte neprevăzute. Îndeosebi înregistrarea numărului de interviuri efectuate îi determina pe agenţi să accelereze ritmul de lucru şi să-i

refuze uneori pe solicitanţii de locuri de muncă înainte de a le fi găsit o slujbă. Dacă această consecinţă poate fi asimilată unei disfuncţii, cu totul altfel stau lucrurile într-un alt caz, tot atât de neaşteptat: o serie de înregistrări, care-i constrâng pe agenţi să se concentreze asupra ratei plasamentelor reuşite, îi determină, totodată, să-i trateze pe solicitanţi într-un mod mai imparţial, mai ales fără a ţine seama de considerentele etnice. La biroul de informaţii, unde funcţionarii nu erau evaluaţi pe baza aceleiaşi grile, cazurile de discriminare erau mai numeroase. Aparatul statistic, conceput pentru a controla productivitatea agenţilor, are, ca să reluăm terminologia lui Merton, o funcţie latentă pe care Peter Blau o subliniază: acest aparat se dovedeşte a fi un instrument de limitare a discriminărilor şi de stimulare a tratării echitabile a utilizatorilor, chiar şi atunci când reglementările formale, concepute în mod expres pentru a îndeplini acest rol, apar ca ineficiente. Peter Blau sugerează în acest context că orice măsură purtătoare a unei funcţii latente poate fi mai eficientă decât o alta concepută special pentru a îndeplini aceeaşi funcţie, din momentul în care ne putem aştepta ca atingerea obiectivului urmărit să întâmpine anumite rezistenţe.

Pe de altă parte, evaluarea statistică a activităţilor agenţilor tinde să favorizeze competiţia între ei. Peter Blau constată că agenţii nu reacţionează la fel la presiunea pe care o exercită acest mod de evaluare. Grupul ai cărui membri se distanţează de consemnele care trebuie respectate, în special prin stabilirea unor forme de cooperare între colegi, se dovedeşte, în ultimă instanţă, mai productiv decât grupul mai angajat în competiţie. Comportamentele informale, arată deci Peter Blau, nu pot fi asimilate sistematic unor disfuncţii; din contră, ele pot chiar contribui, într-o manieră mai eficientă decât reglementările standardizate, la atingerea obiectivelor organizaţiei.

Peter Blau a demonstrat că procedurile informale folosite de funcţionari sunt mai eficiente decât respectarea reglementărilor oficiale.

Ocolirea regulilor birocratice. Cea de-a doua anchetă realizată de Peter Blau priveşte un serviciu a cărui misiune este aceea de a verifica aplicarea legislaţiei federale în întreprinderi. Atunci când constată infracţiuni, agenţii de control adresează un avertisment întreprinderii contraveniente, care are la dispoziţie un termen pentru a se pune în acord cu legea. În cazul unor infracţiuni ulterioare sau al unor recidive, întreprinderea vinovată poate fi acţionată în justiţie. Ca şi în situaţia precedentă, Blau constată că obiectivele instituţiei sunt cel mai uşor atinse atunci când constrângerile formale nu sunt respectate de către agenţii obligaţi să le urmeze. Firmele anchetate erau distribuite individual anchetatorilor de către şeful de serviciu. Fiecare agent avea, aşadar, misiunea de a controla mai multe întreprinderi în care urma să realizeze o monitorizare. Evaluarea fiabilităţii informaţiilor culese şi constatarea unor eventuale infracţiuni se bazau pe un ansamblu vast şi complex de legi şi de reglementări care necesitau cercetări intense, consultarea şefului de serviciu şi, uneori, asistenţă din partea unui jurist. O regulă internă prevedea că, în cazul în care întâmpinau vreo dificultate în exercitarea misiunii lor, anchetatorii aveau obligaţia de a se adresa şefului de serviciu, interzicându-li-se să ceară sfatul colegilor lor, ori să se adreseze direct

juristului. Controlul şi evaluarea fiecărui agent în parte de către şeful de serviciu erau, astfel, facilitate.

Or, Peter Blau constată că anchetatorii se întâlnesc frecvent la birou. Iar dacă, în parte, contactele dintre ei prilejuiesc conversaţii particulare, altele se leagă, dimpotrivă, de anumite chestiuni profesionale, de la cereri precise de informaţii, până la discutarea unor probleme complexe. Autorul sugerează că această practică neoficială este urmarea directă a faptului că recursul la superior generează anxietate, câtă vreme agenţii ştiu că acest lucru nu duce numai la acordarea unui ajutor, ci şi la evaluarea competenţelor lor. Dar el arată mai ales că acest model informal de cooperare şi de consultare reciprocă îndeplineşte nu numai funcţii psihologice, ci şi sociale:

- în primul rând, el transformă un ansamblu de indivizi atomizaţi, subordonaţi aceluiaşi superior ierarhic, într-un grup unit prin legături de întrajutorare. Acest lucru face ca relaţiile dintre membrii serviciului să se stabilizeze, numeroase conflicte fiind, astfel, preîntâmpinate;
- în al doilea rând, coeziunea socială din interiorul grupului de colegi contribuie la îmbunătăţirea muncii: ea face ca legea să fie mai eficient aplicată, ameliorând calitatea deciziilor fiecăruia;
- în al treilea rând, această formă de cooperare stimulează interesul agenţilor pentru munca pe care o desfăşoară şi duce la o creştere a competenţei lor.

Totuşi, acest model informal de cooperare nu îndeplineşte numai funcţii pozitive. Mecanismele înseşi prin care sunt îndeplinite aceste funcţii sunt, în general, purtătoare de disfuncţii, printre care se numără pronunţata reticenţă a agenţilor faţă de trecerea pe alt post sau în alt serviciu. Caracterul profund novator al acestei cercetări rezidă în punerea accentului pe potenţialul de transformare pe care îl conţin organizaţiile birocratice. Reglementările, oricât de numeroase, nu paralizează activitatea, întrucât agenţii puşi să le urmeze sau să le aplice le ocolesc. Ne aflăm, astfel, foarte departe de ipoteza lui Merton referitoare la existenţa unei personalităţi birocratice rigide şi tipicare. Dimpotrivă, Peter Blau evidenţiază capacităţile de acţiune ale membrilor birocraţiilor, faptul că ei sunt capabili să atingă obiectivele fixate, în ciuda existenţei unor reguli constrângătoare, capacităţile lor de cooperare şi de negociere. Aceste direcţii de reflecţie vor fi dezvoltate de şcoala franceză de sociologie a organizaţiilor".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 26-30)

De consultat:

Blau, Peter M. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.
http://books.google.ro/books?id=oPWGkjcKQQUC&printsec=frontcover&dq=Blau,+Peter+M.+(2003)

Lucrări:

Blau, Peter M. (1956*). Bureaucracy in Modern Society*. New York: Random House.
Blau, Peter M. (1960). A Theory of Social Integration. *The American Journal of Sociology*, vol. LXV, no. 6, p. 545.
Blau, Peter M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
Blau, Peter M. şi Duncan, Otis Dudley (1967). *The American Occupational Structure*. New York: John Wiley & Sons.
Blau, Peter M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35, pp. 201-218.
Blau, Peter M. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
Blau, Peter M. (ed.) (1975). *Approaches to the Study of Social Structure*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
Blau, Peter M. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.
Blau, Peter M. şi Schwartz, Joseph E. (1977). *Crosscutting Social Circles: Testing a Macrostructural Theory of Intergroup Relations.* New York: Academic Press .
Blau, Peter M. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.
http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Blau

BOUDON, RAYMOND (n. 1934). **Sociolog francez** considerat, alături de Alain Touraine, Michel Cozier, Edgar Morin şi Pierre Bourdieu, unul dintre cei mai importanţi sociologi francezi din a doua jumătate a secolului al XX-lea. Studii de filosofie la Sorbona, continuate la L'Ecole Normale Supérieure, la Universitatea din Freiburg (Germania) şi la Columbia University. Doctor în filosofie (1967). Profesor la Universitatea Paris IV (Sorbona) şi la Universitatea din Bordeaux. Preşedinte al Academiei Europene de Sociologie, membru al Institut de France, British Academy, American Academy of Arts and Science. În prezent este profesor emeritus la Centrul de Studii Sociologice al Universităţii Paris IV (Sorbona). Sub influenţa lui Paul Lazarsfeld, Boudon pledează pentru utilizarea metodelor cantitative şi a matematicii în sociologie. A elaborat şi utilizat paradigma efectelor perverse în înţelegerea proceselor de schimbare socială: *Pentru a rezuma această noţiune, în câteva cuvinte, am putea spune că există efecte perverse atunci când doi indivizi (sau mai mulţi,) aflându-se în căutarea unui obiectiv dat, creează o stare de*

fapt, «neurmărită» ce poate fi neplăcută, fie pentru unul dintre ei, fie din punctul de vedere al fiecăruia.

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse şi schimbare socială*, 1998, p. 38)

Acest tip de efecte produce schimbarea socială.

"În materie de schimbare socială, sociologia pare să provină, privind în urmă, din secolul al XIX-lea. Pentru unii, lupta claselor continuă să fie factorul dominant al unei evoluţii concepută ca necesară. Pentru alţii, «progresul» tehnologic conduce inevitabil la o transformare globală a societăţilor. În funcţie de înclinaţia fiecăruia, dezvoltarea mijloacelor de comunicare în masă, progresul biologiei moleculare, multiplicarea firmelor multinaţionale, intelectualii şi cei care deţin cunoaşterea sunt prezentaţi pe rând ca purtători a ceea ce Hegel numea *Geschichtlichkeit* — istoricitatea. Este clar că schimbări localizate au provocat reacţii în lanţ interminabile (apariţia plugului cu brăzdar de fier a provocat schimbări importante la nivelul societăţilor globale). Este adevărat că, atât conflictele sociale, cât mai ales conflictele între clasele sociale, sau, mai precis, între „organizaţiile" reprezentând mai mult sau mai puţin direct clasele sociale, au provocat în anumite conjuncturi istorice efecte de iradiere ce au cuprins societăţile în ansamblul lor. Este de asemenea adevărat că, în anumite circumstanţe, anumite categorii de agenţi sociali pot juca un rol deosebit de important, ca, de exemplu, studenţii în cursul anilor '60. Deşi importanţa lor este incontestabilă, aceste cazuri nu pot totuşi să constituie baza unei teorii generale a schimbării sociale. În afara efectelor de iradiere ale conflictelor provocate de opoziţia dintre interesele grupurilor sociale, o sursă importantă a schimbărilor sociale o constituie efectele perverse. Criza din domeniul educaţiei din anii '60 este cu siguranţă, în mare parte, rezultatul unor astfel de efecte: convingerea că intensificarea masivă a educaţiei nu putea aduce decât binefaceri a fost dezminţită de fapte. În particular, egalizarea şanselor şcolare nu a adus şi egalizarea şanselor sociale. Teorii naive au făcut din această contradicţie produsul opoziţiei dintre clasa dominantă şi clasa dominată. Se poate demonstra inutilitatea ipotezei, precum şi faptul că această contradicţie derivă mai degrabă din efectele perverse.

Aşa cum demonstrează şi sociologia politică modernă, stările de tensiune sau de criză politică reprezintă adesea în aceeaşi manieră manifestarea efectelor perverse. Fără îndoială, tensiunile politice rezultă câteodată din opoziţia intereselor. Dar aici nu este vorba decât de un caz particular important. Michels, mai apoi Olson, au arătat că adesea tensiunile politice iau naştere din tendinţa instituţiilor reprezentative spre oligarhie. Această tendinţă este urmarea efectelor perverse. Într-o manieră generală, Rousseau, şi, mai aproape de timpul nostru, Hotelling, Hirschman, Buchanan şi Tullock au arătat că este imposibil de definit instituţii care să garanteze o reprezentare corectă a intereselor fiecăruia. Nedreptatea, inegalităţile, conflictele nu sunt neapărat reflectarea fenomenelor de dominaţie. Adesea, ele sunt produsul interdependenţei între agenţii sociali şi al imposibilităţii de a defini o organizare optimală a interdependenţei. Domeniul educaţiei, ca şi al politicii demonstrează astfel adesea că crizele sociale şi schimbarea socială nu

rezultă din efectul mecanic al factorilor „dominanţi" sau din conflictele având structura unui joc fără miză, ci din efectele perverse generate de interdependenţa agenţilor sociali".

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse şi ordine socială*, 1998, pp. 33-34)

În legătură cu acţiunea efectelor perverse în învăţământul superior, R. Boudon aduce şi următoarele constatări:

"Istoria universităţilor franceze în cursul ultimului deceniu este complexă şi instructivă din punct de vedere al analizei instituţiilor de învăţământ, dar şi al teoriei sociologice. Universităţile franceze sunt fondate pe un sistem instituţional care generează o multitudine de efecte perverse, atât din punct de vedere colectiv, cât şi individual, care se conjugă şi se consolidează unele pe altele. Într-un alt cadru, ar fi interesant să se schiţeze organigrama acestor efecte. Se obţine astfel un exemplu interesant de analiză sistemică.

Numeroase reforme care au avut loc după 1968 şi care au încercat să corecteze sistemul au fost în mod evident impregnate atât de ideologie, cât şi de juridism: nu este suficientă contabilizarea participării în scris pentru a o avea efectiv. Nu a fost evident că sensul ascuns al revoltei din 1968 a coincis cu sensul său manifest şi că această revoltă s-a îndreptat de fapt împotriva autorităţii.

Sunt gata să recunosc că aceste remarci nu păcătuiesc prin exces de optimism. Dar pesimismul meu este acutizat de faptul că o bună parte din ceea ce se numesc «elitele franceze» este satisfăcută de acest sistem universitar aşa cum este el. Sistemul marilor şcoli, care diferenţiază Franţa de Germania, de exemplu, este prezent pentru a linişti. Îi linişteşte pe cei care-şi pot trimite copiii la aceste universităţi. Linişteşte pe toată lumea pentru că garantează formarea cadrelor la nivelul de formare ridicat de care are nevoie ţara. Cât despre intelectuali, interesul lor se găseşte în afara universităţilor, chiar şi atunci când, ocazional, ei sunt universitari. În ciuda bunei intenţii a reformatorilor din 1968, în ciuda vechiului refren despre democratizare, sistemul universitar francez nu se constituie într-un model. El îndeplineşte mediocru funcţiile tradiţionale ale universităţii ca mediu de producere şi transmitere a cunoaşterii. Nu este sigur că contribuie optimal la ameliorarea bunăstării colective. Publicul căruia îi este destinat, studenţii, nu îşi regăseşte nicio condiţie uşor de asumat. Pe deasupra, în final, şi nu este cel mai mic dintre efectele determinate de structura sa instituţională, el rămâne la fel de elitist ca întotdeauna.

Fără îndoială, că bilanţul nu este în întregime negativ. Se poate, după cum am văzut, ca *marginalitatea* studentului să fi scăzut ca o consecinţă neaşteptată a evoluţiei sistemului. Structurile oligopolisitice înlocuiesc vechile structuri monopoliste fără ca sistemul să determine însă condiţii reale de concurenţă, cu efecte de cooperare între universităţi. Noul sistem determină o liberalizare, o intensificare a vieţii intelectuale. A atenuat efectele arhaice ale vechilor structuri clientelare. A permis unui număr de persoane considerabil şi în creştere accesul la produsele oferite de sistemul universitar. A deschis posibilităţile de opţiune oferite studenţilor, oferind astfel, în viitor, şanse interdisciplinarităţii şi efectelor sale benefice. Dar sistemul este departe de o funcţionare optimă din punctul de vedere al producerii de cunoştinţe noi, apreciată ca fiind finalitatea tradiţională a

universităţii. De asemenea, este fără îndoială departe de a fi optim în ceea ce priveşte rentabilitatea individuală şi colectivă a investiţiilor individuale şi colective pe care le absoarbe".

(Boudon, Raymond, *Efecte perverse şi ordine socială*, 1998, pp. 125-126).

Raymond Boudon este cel mai cunoscut reprezentant al **individualismului metodologic** (sau al acţionalismului) din Franţa, care se bazează în esenţă pe două postulate complementare. În primul rând, individul reprezintă nivelul pertinent al analizei sociologice în măsura în care numai acesta poate da sens acţiunii sale. În acest caz, sociologul se înarmează cu o ficţiune euristică: actorul social conştient şi responsabil de faptele sale (*homo sociologicus*). Al doilea postulat: juxtapunerea unui ansamblu de acţiuni finalizate este cea care produce faptele sociale (efecte de compoziţie).

Conform teoriei **individualismului metodologic**, sociologul porneşte de la ipoteze, deduce consecinţe şi întrebuinţează modelul astfel produs în scopul explicării, lămuririi sau înţelegerii realităţii. În aceste condiţii nu se impune respectarea unui imperativ de descriere oarecare (monografie, observaţie participativă, anchetă etc.) întrucât modelele pot dezvălui fenomene pe care nicio observaţie, fie ea şi desăvârşită, nu le poate descoperi.

Pentru Boudon informarea indivizilor este întotdeauna limitată, de aceea analiza comportamentelor lor (atitudini, credinţe etc.) pune în evidenţă motivele care l-au determinat să adopte acel comportament. E mai important să studiem intenţiile indivizilor decât să le atribuim o raţionalitate perfectă improbabilă.

În lucrarea *L`Inégalité des chances* (1973) scoate în evidenţă două mecanisme generatoare de inegalitate. În virtutea celui dintâi, mediul social în care creşte un tânăr determină avantaje/ dezavantaje cognitive şi culturale esenţiale pentru reuşita şcolară. A doua sursă de producere a inegalităţilor – şi cea mai importantă – provine din faptul că familiile apreciază în mod diferit riscurile, costurile şi avantajele investiţiei şcolare (indivizii din clasele sociale inferioare acordă în medie o valoare mai mică învăţământului ca mijloc de obţinere a succesului supraestimând riscurile investiţiei şcolare). Dacă reprezentăm sistemul şcolar ca un ansamblu de puncte de bifurcaţie în care fiecare tânăr şi fiecare familie hotărăsc modalităţile de orientare, este posibil să considerăm raţionale acele hotărâri (şi nu ca rezultanta cine ştie cărei ironii a reproducerii sociale). Soluţiile alese de familii sunt cu siguranţă variabile – şi contribuie la alimentarea inegalităţii sociale – dar ele derivă pur şi simplu din constrângeri diferenţiate social.

Boudon este mai puţin interesat de producerea principiilor microsociologice cât de maniera în care pot apărea şi se pot modifica fenomenele macrosociale. Din această perspectivă el refuză noţiunea de lege, preferând-o pe cea de model. "Se înţelege că un model, în măsura în care se întemeiază pe condiţii ideale, se aplică doar la o serie limitată de situaţii reale şi că, mai mult, trebuie considerat ca o aproximare" (*La Place du désordre,* 1984, pp. 79). Socialul este produsul comportamentelor individuale care, îmbinate, provoacă efecte ce nu sunt

neapărat cele aşteptate, numite de Merton ”consecinţe neaşteptate”, de Marx ”contradicţii”, de Sartre ”contra-finalitate”, de Pareto ”acţiuni non-logice” şi de Boudon ”efecte perverse”, şi care apar ”când doi indivizi (sau mai mulţi) care urmăresc un obiectiv dat generează o stare de lucruri neproiectată şi nedorită din punctul de vedere al unui individ sau al amândurora”.

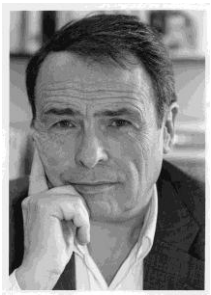
De consultat:

Boudon, Raymond (1986). *Theories of Social Change: A Critical Appraisal*. University of California Press.
http://books.google.ro/books?id=esaMpbrp1QYC&pg=PP2&dq=Boudon,+Raymond+(1986).+Theories+of+Social+Change

Lucrări:

Boudon**,** Raymond (1973). *L`Inégalité des chances*. Paris: Armand Colin.
Boudon**,** Raymond (1984). *La Place du désordre* . Paris: PUF.
Boudon, Raymond (1986). *Theories of Social Change: A Critical Appraisal*. University of California Press.
Boudon**,** Raymond (1990). *Texte sociologice alese.* Bucureşti: Editura Humanitas, (Studiu introductiv şi selecţie de Ion Aluaş şi Traian Rotariu. Trad. din l. franceză de Traian Rotariu).
Boudon, Raymond (ed.) [1992] (1997). *Tratat de sociologie*. Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. franceză de Delia Vasiliu şi Anca Ene).
Boudon, Raymond [1993] (1998). *Efecte perverse şi ordine socială*. Bucureşti: Editura: Eurosong & Book (trad. din l. franceză de Ana-Luana Stoicea, Roxana Ţurcanu, Anca Babeş şi Monica Petrovici).
fr.wikipedia.org/wiki/Raymond_Boudon

BOURDIEU, PIERRE (1930–2002). **Sociolog francez**. Studii de sociologie şi antropologie la universităţile Paris (1960–1962) şi Lille (1961–1964). Absolvent al Şcolii Normale Superioare din Paris (1964), agregat în filosofie şi director de studii la École Practique des Hautes Étudès şi apoi profesor la Collège de France, Pierre Bourdieu este unul dintre cei mai de seamă sociologi francezi. Director al Centrului European de Sociologie. ”Dacă opera apare extrem de diversă din punctul de vedere al domeniilor exploatate: socioantropologia Algeriei (1958), educaţie şi cultură (1964, 1970), sisteme de norme şi valori şi moduri de clasare socială (1979, 1989), epistemologia ştiinţelor sociale (1968), ea se remarcă, mai ales, prin ambiţia teoretică şi conceptuală, iar în cele din urmă prin marea sa unitate tematică. Însuşi stilul său, deliberat auster, precum şi sensul propunerilor



sale, unde domină alternativ denunţarea şi injoncţiunea, nu sunt desigur străine de succesul repurtat de operele sale. Neobosit animator de echipă, eminent director de revistă (a fondat, în 1975, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*), profesor apreciat (din 1982 deţine catedra de sociologie de la Collège de France), se poate afirma incontestabil că, din generaţia sa, Bourdieu este sociologul cel mai cunoscut de către publicul cultivat; însă rămâne totodată unul dintre cei mai discutaţi în sânul comunităţii profesionale".

(Gresel, François *et al.*, *Dicţionar de ştiinţe umane*, 2000, pp. 45-46)

"Spaţiul social este construit în aşa fel încât agenţii sau grupurile sunt distribuite aici în funcţie de poziţia lor în distribuţiile statistice stabilite după *două principii de diferenţiere* care în societăţile cele mai avansate – precum Statele Unite, Japonia sau Franţa – sunt, fără îndoială, cele mai eficiente: *capitalul economic* şi *capitalul cultural*. Rezultă că agenţii au cu atât mai multe în comun cu cât sunt mai apropiaţi conform acestor două dimensiuni şi cu atât mai puţine cu cât sunt mai îndepărtaţi conform aceloraşi criterii. Distanţele spaţiale de pe hârtie echivalează cu distanţele sociale. Mai exact, aşa cum arată diagrama din *La Distinction*, unde am încercat să reprezint spaţiul social, agenţii sunt distribuiţi în prima dimensiune după volumul global al capitalului posedat sub diferite forme şi în a doua dimensiune după structura capitalului, adică după ponderea relativă a diferitelor forme de capital, economic şi cultural, în volumul total al capitalului. Astfel în cadrul primei dimensiuni, fără îndoială cea mai importantă, deţinătorii unui mare volum de capital global, precum patronii, membrii profesiunilor liberale şi profesorii universitari, se opun în mod global celor mai puţin înzestraţi cu capital economic şi capital cultural, precum muncitorii necalificaţi; dintr-un alt punct de vedere însă, adică din punctul de vedere al ponderii relative în patrimoniul lor a capitalului economic şi a capitalului cultural, profesorii (mai bogaţi, relativ, în capital cultural decât în capital economic) sunt în foarte puternică opoziţie cu patronii (mai bogaţi, relativ, în capital economic decât în capital cultural) şi aceasta fără îndoială în Japonia, ca şi în Franţa, - ar trebui verificat. Această a doua opoziţie stă, ca şi prima, la originea diferenţelor dintre dispoziţii şi, prin aceasta, dintre luările de poziţie: este cazul opoziţiei dintre intelectuali şi patroni sau, la un nivel inferior al ierarhiei sociale, dintre învăţători şi micii comercianţi, opoziţie care în Franţa ca şi în Japonia de după război se traduce, în politică, într-o opoziţie între stânga şi dreapta (aşa cum s-a sugerat în diagramă, probabilitatea de a înclina, în politică, spre stânga sau spre dreapta depinde cel puţin în aceeaşi măsură de poziţia pe dimensiunea orizontală şi de poziţia pe dimensiunea verticală, adică cel puţin în aceeaşi măsură de ponderea relativă a capitalului cultural şi a celui economic în volumul capitalului posedat şi de volumul însuşi al acestuia). Mai general, spaţiul poziţiilor sociale se reproduce într-un spaţiu al luărilor de poziţie prin intermediul spaţiului dispoziţiilor (sau al *habitus*-urilor); sau, în alţi termeni, al sistemului de abateri diferenţiale care defineşte diferitele poziţii în cele două

dimensiuni majore ale spaţiului social îi corespunde un sistem de abateri diferenţiate în proprietăţile agenţilor (sau al claselor alcătuite din agenţi), adică în practicile şi bunurile pe care le posedă. Fiecărei clase de poziţii îi corespunde o clasă de *habitus*-uri (sau de *gusturi*) produse de condiţionările sociale asociate condiţiei corespunzătoare şi, prin intermediul acestor *habitus*-uri şi al capacităţilor lor generatoare, un ansamblu sistematic de bunuri şi proprietăţi, unite între ele printr-o afinitate de stil. Una dintre funcţiile noţiunii de *habitus* este de a exprima unitatea de stil ce uneşte practicile şi bunurile unui agent unic sau al unei clase de agenţi (cum sugerează Balzac sau Flaubert prin descrierile de decor – pensiunea Vauquer în *Le Père Goriot* sau felurile de mâncare şi băuturile consumate de diferiţi protagonişti din *l'Education sentimentale* – care reprezintă o modaliate de evocare a personajului). *Habitus*-ul este principiul generator şi unificator care retraduce caracteristicile intrinseci şi relaţionale ale unei poziţii într-un stil de viaţă unitar, adică un ansamblu unitar rezultat dintr-o selecţie de persoane, bunuri, practici".

(Bourdieu, Pierre, *Raţiuni practice*, 1999, pp. 13-15)

Formula propusă în *La Distinction* este:

practică = (habitus x capital) + sector

Sectorul este proiecţia, într-un spaţiu social localizat, a opoziţiei între dominanţi şi dominaţi. El este un univers în care caracteristicile agenţilor sunt definite prin locul pe care aceştia îl ocupă într-un anumit spaţiu al relaţiilor obiective. Fie că e vorba de modă, ştiinţă sau politică, structura sectorului este o stare de raporturi de forţă între agenţi (dominanţi şi dominaţi) sau instituţiile implicate în luptă. Miza luptelor al căror loc de desfăşurare este sectorul este monopolul legitimităţii sau, cu alte cuvinte, păstrarea şi/sau subversiunea structurii de distribuţie a capitalului sectorului şi obţinerea unui profit specific. Aşadar, toţi agenţii implicaţi într-un sector au în comun un număr de interese fundamentale. De aceea, cei care participă la lupte contribuie la reproducerea jocului, deoarece întreţin credinţa în valoarea mizelor. În orice sector agenţii sociali cu capital sunt victimele "magiei sociale", a instituţiilor care ridică la rang de *interes* specific mizele legate de funcţionarea fiecărui sector al practicii. Miza aceasta este totodată interesul şi iluzia – *illusio* înseamnă în latină: a juca şi a (se) înşela, a-şi bate joc şi a fi batjocorit. Înţelegem acum conceptul de *investiţie* definit ca "tendinţa de a acţiona care apare în relaţia dintre un spaţiu de joc ce propune mizele (sectorul) şi un sistem de dispozitive corespunzătoare jocului (habitus)" (*Questions de sociologie,* 1980, p. 34). Dacă investiţia există, agenţii sociali pot avea – conştient sau nu – strategii pe termen lung în vederea valorificării, prin jocul metamorfozei capitalului, a patrimoniului lor global.

(după Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice.* vol II, 1998, pp. 145-147)

Pierre Bourdieu a utilizat termenul de *violenţă simbolică* pentru a desemna principalul instrument aflat la îndemâna actorilor sociali, ”o violenţă blândă, insensibilă, invizibilă chiar pentru victimele ei, ce se exercită, în cea mai mare parte, pe căile pur simbolice ale comunicării şi cunoaşterii, sau, mai exact ale necunoaşterii, ale recunoaşterii şi chiar, la limită, ale sentimentului. “Lumea socială funcţionează simultan ca un sistem de relaţii de putere şi ca un sistem simbolic”. Altfel spus, luptele pentru putere se duc în societate inclusiv la nivel simbolic şi constau în tendinţa de apropiere a bunurilor simbolice apreciate ca semne distinctive la nivelul întregului social. Bunurile simbolice oferă adevărate spectacole de violenţă simbolică asupra consumatorului de simboluri – membru al societăţii respective. Este deci o violenţă invizibilă, neperceputăniciodată ca atare. Violenţa simbolică este deci, “violenţa societală ocultă, care asigură sistemul dominaţiei şi conferă legitimitate procesului de autoreproducere a relaţiilor de putere”. Sfera publică este invadată de simboluri şi impunerea lor ca legitime se concretizează în maniera violenţei la nivelul ideilor, reprezentărilor despre realitatea înconjurătoare. Vehicularea de simboluri politice, economice, sociale etc. în mass-media creează identităţi colective şi le modelează stabilind dimensiuni şi forme concrete ale culturii într-o societate sau alta.

Violenţa simbolică poate fi observată în contractele individuale de muncă, în regulamentele de ordine interioară şi în numeroasele legi şi norme care reglementează relaţiile într-o organizaţie şi care, toate, asigură puterea claselor dominante asupra celor dominate.

Cultura care face obiectul acţiunii pedagogice este necesară, în sensul că este inextricabil legată de un anumit tip de condiţii sociale, coerenţa şi funcţionalitatea structurilor de semnificaţii care o alcătuiesc conferindu-i inteligibilitate, dar este, în acelaşi timp, arbitrară, întrucât nu decurge din niciun principiu universal (fizic, biologic ori spiritual), nu face parte din “natura lucrurilor” şi nici nu este expresia unei naturi umane universale, ci decurge, dimpotrivă, dintr-un raport obiectiv de forţă. Ceea ce este transmis în calitate de cultură legitimă nu este decât arbitrarul cultural care exprimă interesele obiective (materiale şi simbolice) ale grupului sau clasei dominante. Acţiunea pedagogică legitimează acest arbitrar prin însuşi faptul că, selectând şi transmiţând un model cultural ca pe singurul demn de a fi transmis, îl aduce în opoziţie cu celelalte, ascunzând adevărul despre caracterul său arbitrar. La fel de arbitrar este şi modul de impunere a culturii “legitime” (metode şi mijloace de inculcare, determinate istoric). Orice instanţă (agent sau instituţie) care exercită o acţiune educativă dispune de autoritate pedagogică în calitate de mandatar al unor grupuri sau clase (şi nu al societăţii în ansamblul ei, aşa cum sugera Durkheim şi Parsons), în calitate de deţinător prin delegaţie (o delegaţie limitată) al dreptului de exercitare a violenţei simbolice. Raporturile de forţă dintre grupurile sau clasele sociale se manifestă ca raporturi între diferite instanţe educative. Instanţele care sunt mandatate să transmită arbitrarul cultural al grupurilor şi claselor dominante sunt cele care exercită acţiunea pedagogică dominantă.

Familia reprezintă agentul unei acţiuni pedagogice primare care “fixează” în individ habitusul primar de clasă, primele scheme de percepţie, de gândire şi de acţiune care vor funcţiona ca fundament şi principiu de selecţie în procesul

încorporării tuturor experienţelor ulterioare, astfel încât experienţele diferite trăite de un individ "se integrează în unitatea unei biografii sistematice care se organizează pornind de la situaţia originară de clasă, experimentată într-un tip determinat de structură familială".

(Bourdieu Pierre şi Passeron, Claude Jean, *La Reproduction. Eléments pour une théorie du système d`enseignement*. După: Mahler, Fred, *Sociologia educaţiei şi învăţământului. Antologie de texte contemporane de peste hotare*, 1977, p. 188)

De consultat:

Bourdieu, Pierre (1998). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press.
http://books.google.ro/books?id=do9o-jIrzXgC&printsec=frontcover&dq=Bourdieu,+Pierre+(1998).+The+State+Nobility

Lucrări:

Bourdieu, Pierre şi Passeron, Claude Jean (1970). *La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit.

Bourdieu, Pierre (1979). *La Distinction. Critique sociale du jugement*. Paris: Minuit.

Bourdieu, Pierre (1998). *Despre televiziune*. Bucureşti: Editura Meridiane (trad. din l. franceză de Bogdan Ghiu).

Bourdieu, Pierre (1998). *The State Nobility: Elite Schools in the Field of Power*. Stanford University Press.

Bourdieu, Pierre [1994] (1999). *Raţiuni practice. O teorie a acţiunii,* Bucureşti, Editura Meridiane (trad. din l. franceză de Cristina şi Costin Popescu).

Bourdieu, Pierre (1999) *Regulile artei: geneza şi structura câmpului literar,* Bucureşti, Editura Univers (trad. din lb. franceză de Bogdan Ghiu şi Toader Saulea).

Bourdieu, Pierre. (2000). *Les Structures sociales de l'économie*. Paris: Seuil.

Bourdieu, Pierre (2009). *Schiţă pentru o autoanaliză*. Bucureşti: Editura ART (trad. din l. franceză de Bogdan Ghiu).

www.isj1text.ble.org.uk/pubs/isj87/wolfreys.htm

www.pdfgeni.com/.../Pierre-Bourdieu-distinction-taste-pdf.html - Statele Unite ale Americii

www.swopinstitute.org.za/node/187

BRAMEL, DANA. Psiholog american. Profesor de psihologie la State University of New York at Stony Brook. Domenii de cercetare: percepţia socială, psihologia muncii, politicile psihologiei sociale, rolul identităţii în relaţiile intergrupale.

Împreună cu Ronald Friend a publicat mai multe lucrări despre grupurile de muncă, despre puterea de luarea a deciziilor şi despre rolul sindicatelor. Reexaminând experimentele de la Hawthorne, a evidenţiat natura ideologiei ascunse a lui Mayo şi a colaboratorilor săi. Ideea că lucrătorii erau mai fericiţi şi mai productivi în cadrul unui stil de gestionare diferit nu a fost chiar adevărată. A existat o rezistenţă a lucrătorilor la exploatare şi, în unele cazuri, ea a crescut luând forme diverse. ”Conflictul între lucrători şi conducere a avut întotdeauna la bază un antagonism de interese... Fronda lucrătorilor nu se datorează doar neînţelegerilor şi lipsei de comunicare, aşa cum a declarat în mod repetat Mayo, iar rezistenţa lucrătorilor nu a fost doar o problemă individuală... Mayo şi Roethlisberger au făcut un fals portret al lucrătorului docil, care a avut la bază o funcţie ideologică importantă. Ei au contribuit la raţionalizarea unui sistem de exploatare, care a inclus cooptarea sindicatelor industriale.” Politica lui Franklin Roosevelt avea nevoie de sprijinul clasei muncitoare pentru a stopa puterea sindicatelor. În acţiunea lui de expansiune şi control asupra forţei de muncă, de distrugere a ideologiei marxiste, s-a folosit de experimentul Hawthorne generalizând ideea parteneriatului administraţiei cu muncitorii, permiţând capitalului să smulgă controlul sindicatelor asupra forţei de muncă, în numele ”gestionării ştiinţifice a muncii”. Politica ”New Deal” a salvat capitalismul cu ajutorul teoriei ”relaţiilor umane”, perfecţionând un proces de exploatare a muncitorilor, distrugând sindicatele şi partidele de stânga.

Rezistenţa muncitorilor a fost înfrântă când problemele lor nu au mai fost considerate probleme sociale, ci probleme individuale, iar ele au fost abordate separat. Tratându-le ca deficienţe de comunicare, de neînţelegere interindividuală şi nu ca probleme specifice grupurilor, generate de relaţiile de producţie ori de tipul de proprietate, Elton Mayo şi colaboratorii lui au distorsionat în mod conştient rezultatele cercetării de la Hawthorne. Au lansat mitul muncitorului docil, fericit să colaboreze cu exploatatorii lui.

De consultat:

Bramel, Dana şi Ronald Friend. [1981] (2003). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 97-107.
http://books.google.com/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA97&lpg=PA97&dq=Ronald+Friend.+Hawthorne,+the+Myth+of+the+docile+worker,+and+class+bias+

Lucrări:

Bramel, Dana şi Ronald Friend (1981). Hawthorne, the Myth of the Docile Worker, and Class Bias in Psychology. *American Psychologist,* 36, pp. 867-878.
www.comnet.ca/~pballan/HAWTH.htm
www.globaljusticecenter.org/papers2006/cohen1ENG.htm

BRAVERMAN, HARRY (1920–1976). **Ziarist american**. Teoretician marxist "preocupat de analiza efectelor economiei capitaliste moderne asupra organizării muncii. A fost stimulat să facă acest lucru de ceea ce el considera drept natura nerealistă a unei mari părţi din ceea ce se scrisese despre munca productivă. Braverman însuşi avea o experienţă practică foarte largă, care a stat la baza analizei sale: s-a calificat, mai întâi, ca muncitor în prelucrarea cuprului, precum şi în cazangerie şi la montarea conductelor. A fost angajat pe un şantier naval, într-un atelier de reparaţii a căilor ferate şi în două uzine de laminate din tablă de oţel – în toate trăind impactul schimbărilor tehnologice asupra muncitorilor. Mai târziu, ca ziarist, editor de cărţi, apoi de responsabil într-o editură, a trăit din nou impactul tehnologiilor moderne, de data aceasta asupra personalului administrativ, cum ar fi cel din marketing, contabilitate şi activităţile de rutină din producţia de carte. Teza lui de bază este că într-o economie capitalistă toate aceste aspecte duc la dezumanizarea muncii şi la transferul puterii, într-o măsură din ce în ce mai mare, de la muncitori în mâinile proprietarilor şi managerilor. Lucrarea lui, în care a dezvoltat această teorie, *Labour and Monopoly Capitalism. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, a primit, în 1974, premiul *C.Wright Mills* al Societăţii de Studiere a Problemelor Sociale".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp.155-157.)

Credincios lui Marx, Braverman nu vine cu o teorie proprie despre capitalism sau cu o corectare a marxismului, ci cu o reînnoire a lui. El nu a tratat ştiinţele şi tehnologiile ca ceva neutru sau inevitabil. În societăţile capitaliste, dezvoltarea ştiinţelor şi tehnologiilor duce la intensificarea procesului de alienare a indivizilor. Dar nu utilajele de producţie sunt inamicul muncitorilor, ci sistemul în care ele sunt integrate. La sfârşitul secolului al XIX-lea firmele au fost înlocuite de mari unităţi de capital. Acestea exercită o tot mai mare dominaţie a pieţelor. Nu este întâmplător că managementul s-a dezvoltat la sfârşitul secolului al XIX-lea. Prin această disciplină s-a reînnoit şi s-a extins controlul asupra forţei de muncă. Toţi teoreticienii s-au străduit să găsească modalităţile "ştiinţifice" prin care oamenii să fie determinaţi să lucreze mai mult şi mai eficient, dar acest "mai mult şi mai eficient" era privit din perspectiva patronilor şi nu a muncitorilor. Lucrătorii calificaţi care au dominat industria decenii îndelungate au fost înlocuiţi de muncitori necalificaţi, rapid instruiţi şi condamnaţi la activităţi monotone şi repetitive. Degradarea forţei de muncă a fost un proces la care managementul şi-a adus o contribuţie majoră. Şi sociologia industrială a contribuit la acest proces prin teoriile despre satisfacţiile muncii. Ştiinţele sociale au devenit proprietate

transformată în adjuvant de capital. Cei mai mulţi oameni au de-a face cu locuri de muncă prost plătite. Pentru cei mai mulţi, munca ocupă cel mai mult timp al vieţii active şi la muncă se petrec cele mai importante momente ale vieţii. Momentele frumoase sunt cele care subminează organizaţia: relaţiile de prietenie, bârfele în pauze prelungite, discuţiile interminabile despre lucruri conexe muncii, chiulul şi absenteismul, simularea muncii şi păcălirea şefilor, risipa de resurse şi furtul etc. Fără aceste aspecte munca ar fi nu doar plictisitoare, ci şi umilitoare şi debilizantă.

Accentul pe care oamenii de ştiinţă îl pun pe mărfuri, capital sau producţie îi îndepărtează de problemele umane. Managementul s-a transformat în adjuvant de capital şi a dus la o degradare continuă a relaţiilor de muncă.

Capitalismul a ajuns să domine toate aspectele vieţii cotidiene, până şi viaţa de familie. Femeile au fost scoase din rolul lor tradiţional, prin care aduceau valoare în gospodărie şi au ajuns să producă valoare la locul de muncă pentru capitalişti. Declinul familiei s-a făcut cu sprijinul inovaţiilor tehnologice, cum ar fi descoperirea pilulelor contraceptive. Creşterea divorţurilor, a numărului de copii născuţi în afara unor familii, stimularea sexualităţii în spaţiul public – toate acestea au dus la decăderea rolului familiei. Această agresiune sistematică, susţinută de oligarhii societăţilor contemporane, a redus capacitatea oamenilor simpli de a rezista. Dispărând puterea lucrătorilor calificaţi şi a modelului familial tradiţional, marii mase de muncitori necalificaţi i s-a dat iluzia succesului în carieră iar, prin stimularea consumului, corporaţiile de capital au mărit exploatarea, îndatorându-i pe cei mai mulţi oameni (dezinformaţi şi manipulaţi) către băncile aflate în proprietatea lor.

Marea majoritate a oamenilor sunt obligaţi să-şi petreacă viaţa într-un mod chinuitor. Şi, când mă gândesc la tot talentul şi energia care zilnic se depun în conceperea de metode şi mijloace de a face chinul tot mai rău, toate în numele eficienţei şi productivităţii, când de fapt pentru gloria mai mare a capitaliştilor cei mari, mă întreb ce e de mai mare mirare: capacitatea oamenilor de a crea un astfel de sistem monstruos sau toleranţa oamenilor de a suporta un acord atât de evident distructiv al bunăstării şi fericirii fiinţei umane... Iluzia boom-ului economic e alternat sistematic de crize profunde pentru a întări şi mai mult dependenţa marii majorităţi de capitalurile de monopol". La începutul secolului al XX-lea lucrătorii încă aveau putere asupra agresiunii capitalului monopolist. Lupta de clasă a fost în realitate între muncitorii calificaţi şi cei necalificaţi (sprijiniţi de oligarhi). Noile utilaje au slăbit puterea profesioniştilor. În ţările socialiste puterea nu a fost a profesioniştilor ci a necalificaţilor, în spatele cărora s-a ridicat o oligarhie socialistă, cu nimic diferită de oligarhia capitalistă. Din acest motiv, economia ţărilor socialiste a fost nevoită să treacă printr-un proces de liberalizare, care a dus la colapsul ideii de socialism. Birocratizarea excesivă şi militarizarea societăţilor au fost formele prin care capitalurile de monopol au distrus socialismul. Harry Braverman, membru al Partidului Muncitoresc Socialist American şi apoi al

Uniunii Socialiste şi coeditor al revistei *Americane Socialiste* îşi exprima îndoiala în anii `70 cu privire la succesul URSS şi al ţărilor socialiste, dar refuza să abandoneze ideea că societatea capitalistă poate fi răsturnată şi calvarul clasei muncitoare poate fi îndulcit. Acest lucru nu poate fi realizat decât dacă cei mai mulţi înţeleg că instituţiile sociale, birocraţiile, statele şi capitalurile de monopol sunt mai puternice decât oamenii obişnuiţi. Pentru aceasta ei trebuie nu să rejecteze marxismul, ci să-l înţeleagă mai profund.

De consultat:

Braverman, Harry (1994). Real Meaning of Taylorism. În Fischer, Frank şi Sirianni, Carmen (ed.). *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University, pp. 55-61.
http://books.google.com/books?id=v8Vzk3YqA9gC&pg=PA55&lpg=PA55&dq=Harry+Braverman

Lucrări:

Braverman, Harry (1974). *Labour and Monopoly Capitalism. The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.

en.wikipedia.org/wiki/Harry_Braverman
faculty.rsu.edu/.../Braverman/Presentation/Braverman.pdf
http://www.faculty.rsu.edu/~felwell/Theorists/Braverman/BravermanBook.htm

BRIEFS, GOTTFRIED ANTON (GOETZ) (1889–1974).

Economist şi sociolog german. A început să studieze istoria şi filosofia la Universitatea din Munchen. În 1911 a susţinut doctoratul cu o teză despre industria băuturilor alcoolice. În 1919 a devenit profesor la Universitatea din Freiburg. A predat la Wurzburg, Berlin, Viena, Berna şi Salzburg. În 1928 a fondat Institutul de Sociologie Industrială la Berlin. În 1936 a emigrat în SUA şi a devenit profesor la Universitatea Georgetown din Washington. Împreună cu mai mulţi emigranţi a format "Cercul Königswinter" în cadrul Institutului pentru Societate şi Economie. A fost activ în structurile guvernamentale atât în Germania, cât şi în SUA: expert economic al ministerului de interne (1915), membru al Comisiei de asigurări de şomaj din cadrul ministerului muncii (1929), membru în cabinetul Republicii de la Weimar, consultant la Departamentul de Justiţie, la cel al Apărării din SUA.

Briefs este creatorul conceptului de economie socială de piaţă, văzut ca o sinteză a liberalismului şi a teoriei social-creştine.

A formulat teoria moralităţii marginale cu referire la inhibiţiile morale şi la handicapul apartenenţei la o clasă inferioară. A considerat că democraţia este ameninţată de asociaţiile mamut, de uniunile şi

federaţiile de asociaţii. Acestea sunt mereu atractive politic şi politicienii care doresc să-şi sporească puterea şi le apropie mereu, deresponsabilizându-le civic, deturnându-le de la scopul pentru care au fost create iniţial. Democraţia e mai puternică atunci când există mai multe asociaţii mici, decât asociaţii mari, ”uniuni fortificate”. ”Salariile şi nivelul preţurilor se menţin prin puterea cartelurilor şi sindicatelor, împotriva tendinţelor naturale ale pieţelor, adâncind criza, şomajul, congestia fondurilor publice”. Briefs a dezvoltat conceptul de ”dominaţie străină asupra angajatului”. Pentru el, lucrătorul este dependent total de întreprinzător. Acesta din urmă ştie foarte puţin sau nimic despre problemele lucrătorilor. Valorile şi aspiraţiile lor sunt străine unele de altele. Angajatul va rămâne la locul de muncă, dar munca în sine îi devine străină, el nu va găsi armonia interioară cu ea. Cartea lui *Anti-Spengler* (1920) a fost citată ca o contrapondere la nihilismul european al vremii.

Denumirea de sociologie industrială “nu a devenit curentă decât din 1945 încoace, deci după cel de al Doilea Război Mondial. Excepţie face numai sociologia uzinală, care figurează, sub numele de sociologie a întreprinderii (*Betriebssoziologie*), într-un important dicţionar de sociologie, apărut în 1931, sub redacţia lui Alfred Vierkandt (*Handwörterbuch der Soziologie*, 2 vol., Stuttgart). Articolul la care ne referim a fost redactat de Goetz Briefs, un economist german cu orientare sociologică şi are peste 20 de pagini de format mare, pe două coloane cu litere mărunte, deci întinderea unei broşuri. Este în acelaşi timp şi prima lucrare de sistematizare a sociologiei uzinale. Ea nu a avut însă o influenţă simţitoare decât în Germania acelor vremuri [...] Goetz Briefs, după ce examinează pe scurt întreprinderea industrială ca obiect al sociologiei uzinale, tratează pe larg despre „fenomenele sociologice ale întreprinderii”, pe care le grupează în trei categorii:

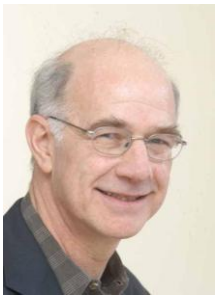
- influenţa mediului social asupra întreprinderii,
- întreprinderea ca fenomen social,
- retroacţiunile relaţiilor sociale din întreprindere asupra mediului social în care se desfăşoară.

După Goetz Briefs, o întreprindere industrială este o unitate de esenţă instituţionalizată, orientată în chip planic, deci conştient organizat, utilizând mijloace adecvate spre realizarea unor obiective precise: producerea de bunuri materiale menite să satisfacă anumite trebuinţe ale oamenilor. Ea prezintă interes ştiinţific pentru sociologie în măsura în care este o formaţie socială bazată pe cooperarea între oameni şi reglementată de anumite reguli sau norme. Sociologia uzinală (*Betriebssoziologie*) se ocupă de întreprindere ca formaţie socială instituţională, în care un număr oarecare de oameni cooperează cu ajutorul unui sistem de mijloace pentru satisfacerea unor trebuinţe curente de bunuri materiale”.

(Herseni, Traian, *Sociologie industrială*, 1974, pp. 41; 51)

Lucrări:

Briefs, Goetz (1937). *The Proletariat, a Challenge to Western Civilization*. New York and London : McGraw-Hill Book Company, Inc.
Briefs, Goetz (1948). *Can Labor Sit in the Office? Sociological Aspects of Union Management Cooperation*. New York: National Industrial Conference Board.
en.wikipedia.org/wiki/Götz_Briefs
www.helmut-zenz.de/hzbriefs.html
ww.kirchenlexikon.de/b/briefs_g_a.shtml –



BURAWOY, MICHAEL. Matematican şi sociolog american. A absolvit mai întâi matematica la Universitatea din Cambridge (Anglia) în 1968, master în sociologie la Universitatea din Zambia (1972). A susţinut doctoratul la Universitatea din Chicago (1976). Este profesor de sociologie la Universitatea Berkeley din California, dar a predat la mai multe universităţi: Chicago, Yale, Wisconsin, Northwestern etc. A fost preşedintele Asociaţiei Americane de Sociologie (2004) şi vicepreşedinte al Asociaţiei Internaţionale de Sociologie (2006–2010). Preşedintele Asociaţiei Internaţionale de Sociologie pe perioada 2010–2014.

A lucrat un an şi jumătate ca ofiţer de personal în minele de cupru din Zambia; a lucrat 10 luni ca operator la un magazin de motoare din Chicago, luni întregi în fabrici de textile şi piese auto, apoi într-un combinat siderurgic din Ungaria, într-o fabrică de mobilă de la Cercul Arctic din Rusia, într-o fabrică de cauciuc din Moscova şi într-una de bere din SUA. Metoda preferată de studiu a fost observaţia participativă şi metoda etnografică. ”Aşa am ajuns în inima clasei muncitoare”. A pus accentul pe natura colonială a tranziţiei de la socialism în ţările din estul Europei.

Burawoy consideră că dacă studiem locurile de muncă prin observaţie participativă, prin etnografie, descoperim multe lucruri inedite. De obiecei, studiile sunt încărcate de teorii şi cercetătorii depun mult efort să le confirme sau să le infirme şi mai puţin să descopere natura reală a relaţiilor umane la locul de muncă.

Pe parcursul carierei sale a susţinut marxismul, încercând să-l reconstituie în lumina cercetărilor sale şi, într-un sens larg, urmare a provocărilor istorice apărute după dispariţia lui în Europa de Est. ”Ca marxist încerc să aduc viziunile de la ateliere în mediul academic, recuperând viziunile de jos ca alternative pentru viitor”. A urmărit soarta angajaţilor din fabricile foste comuniste, scriind despre marginalizarea acestora, plecarea înapoi în mediul rural şi revenirea la economia de subzistenţă. A studiat fenomenul globalizării din perspectiva unor personaje comune (ingineri software, reciclatori fără adăpost, activişti ai luptei împotriva cancerului la sân etc.).

De la observarea fabricilor a trecut la studiul universităţilor şi al sociologiei, afirmând că există patru categorii: sociologia publică (prezentă mai ales la alegeri), sociologia politică (ce are o audienţă extra-academică), sociologia profesională (care se adresează unei audienţe familiarizate cu cadre teoretice) şi sociologia critică (care produce cunoaştere reflexivă, de interes academic). Sociologii trebuie să stăpânească toate aceste categorii în activitatea lor, şi de aceea ei trebuie să cunoască metoda cazului extinsă; extensia studiilor de caz se realizează pe patru axe: 1. de la observaţie se trece la participare în munca de teren; 2. din punct de vedere temporar munca de teren în sociologie trebuie extinsă de la câteva luni , cât i se alocă de obicei, la câţiva ani, eventual schimbând şi spaţiul pe care îl observăm prin participare; 3. sociologul trebuie să-şi extindă aria de la observarea proceselor specifice terenului la identificarea forţelor care acţionează asupra acestuia; 4. a patra extensie se referă la teoria sociologică care, contrar perspectivei interacţioniste ce pretinde că extrage teoria din terenul pe care-l studiază, ar trebui să preceadă orice anchetă sociologică. Trebuie luate în calcul şi teoriile profane, populare, de simţ comun. ”Sociologia trebuie să atingă vieţile oamenilor, iar etnografia este metoda care reuşeşte cel mai bine acest lucru.” Ea trebuie să vorbească în afara universităţii, să se angajeze în mişcările sociale şi să ofere publicului o înţelegere profundă a fenomenelor şi proceselor sociale.

De consultat:

Burawoy, Michael (ed.) (2000). *Global Ethnography:Forces, Connections and Imaginations in a Postmodern World*. University of California Press.
http://books.google.ro/books?id=9umOdByD8JAC&printsec=frontcover&dq=Burawoy,+Michael&hl

Lucrări:

Burawoy, Michael (1979). *Manufacturing Consent*: *Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. University of Chicago Press.
Burawoy, Michael (1985). *The Politics of Production. Factory Regimes under Capitalism and Socialism.* New Left Books.
Burawoy, Michael (ed.) (1991). *Ethnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis.* University of California Press.
Burawoy, Michael (ed.) (2000). *Global Ethnography. Forces, Connections and Imaginations in a Postmodern Word.* University of California Press.
en.wikipedia.org/wiki/Michael_Burawoy
http://burawoy.berkeley.edu/
www2.asanet.org/governance/burawoy.html

BURNS, THOMAS (TOM) (1913–2001). **Sociolog britanic**. Fondatorul şi primul profesor al Departamentului de Sociologie de la Universitatea Edinburgh (1965–1981). De asemenea, a predat şi la

universităţile Harvard şi Columbia. Membru al Academiei Marii Britanii. Este cunoscut, mai ales prin studiile privind organizarea BBC, industria electronică şi sistemul naţional de sănătate. Totodată, Burns a realizat cercetări de sociologie urbană şi asupra impactului pe care inovaţiile tehnologice îl au asupra schimbărilor structurilor organizaţionale.

"În colaborare cu psihologul G.M. Stalker, Burns a studiat posibilitatea de a introduce progresul electronic în firmele scoţiene tradiţionale, acordând atenţie modului în care încercau acestea să pătrundă într-un domeniu industrial modern şi în rapidă expansiune, în condiţiile restrângerii pieţelor produselor tradiţionale. Dificultăţile întâmpinate de aceste firme în adaptarea la noua situaţie, cu tehnologie şi pieţe în continuă evoluţie, l-au condus la descrierea a două tipuri „ideale" de structuri organizaţionale, constituind extremele unei axe, de-a lungul căreia pot fi plasate majoritatea organizaţiilor. Tipul *mecanicist* de structură organizaţională este adaptat la condiţii relativ stabile. În cadrul acestui tip, problemele şi sarcinile conducerii sunt descompuse în componente specializate pentru compartimente, fiecărui individ atribuindu-i-se o sarcină bine definită. Există o ierarhie clară a controlului, iar responsabilitatea pentru competenţa generală şi coordonare revine managementului de nivel superior. Comunicarea pe verticală şi interacţiunea (între superiori şi subordonaţi) este accentuată, insistându-se pe loialitatea faţă de companie şi pe ascultarea superiorilor. Acest sistem este destul de apropiat de birocraţia raţional-legală, descrisă de Weber. Tipul *organic* (sau *organicist*) de structură organizaţională este adaptat condiţiilor instabile, atunci când apar continuu probleme noi şi nefamiliare şi care nu pot fi descompuse şi nici distribuite specialiştilor spre rezolvare. Are loc astfel o continuă ajustare şi redefinire a sarcinilor individuale, iar contribuţia specialistului este lărgită în detrimentul laturii restrictive. Interacţiunile şi comunicarea (informaţii şi recomandări, în locul ordinelor) pot avea loc la orice nivel cerut de proces, generându-se o mai mare angajare în atingerea obiectivelor organizaţiei, ca întreg. În organizaţiile cu acest fel de structură nu se întâlnesc organigrame, indicând funcţiile şi responsabilităţile exacte ale fiecărui individ şi utilizarea lor poate fi chiar respinsă ca stânjenitoare în funcţionarea eficientă a organizaţiei".

(Pugh, Derk S. şi Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp. 65-68)

Organizaţiile inovatoare depind de structurile informale, de legăturile pe orizontală, care nu figurează în structurile formale şi în organigramele firmelor ierarhice. Acestea din urmă, organizate pe verticală, descurajează frecvent astfel de legături, în detrimentul lor pe termen lung. Pentru managerii instituţiilor structurate mecanicist ierarhiile permit o circulaţie a informaţiilor care le oferă mai multă siguranţă. Pentru organizaţiile structurate organic, profesionalismul şi experienţa joacă un rol fundamental în rezolvarea problemelor, iar acest lucru obligă la o continuă adaptare şi redefinire a nevoilor membrilor în relaţie cu ceilalţi şi cu mediul extern.

Cele două tipuri de organizaţii nu sunt structurate ierarhic în acelaşi mod, dar rămân stratificate; poziţiile sunt diferite din punctul de vedere al luării deciziilor; autoritatea e dată când de funcţia de conducere, când de profesionalismul decidenţilor. Relaţia dintre cele două forme este elastică, iar o organizaţie oscilează între stabilitatea relativă şi schimbările relative.

Caracteristicile sistemelor mecaniciste şi organice

Caracteristici	Forma mecanicistă	Forma organică
Condiţii specifice	Stabilitate	Schimbătoare
Distribuţia sarcinii	Diferenţiere specializată a sarcinilor funcţionale	Cunoaşterea specială şi experienţa faţă de sarcina comună
Natura sarcinii individuale	Natura abstractă a fiecărei sarcini individuale urmată de tehnici şi scopuri mari (raţionalitate instrumentală)	Natura realistă a sarcinii individuale, impusă de situaţia generală (raţionalitate substanţială)
Cine defineşte sarcinile	Reconcilierea sarcinilor la fiecare nivel al ierarhiei (ierarhia e răspunzătoare de căutarea elementelor relevante)	Ajustarea şi redefinirea continuă a sarcinilor individuale prin interacţiune cu alţii
Scopul sarcinii	Definire precisă a drepturilor şi obligaţiilor şi a metodelor tehnice ataşate fiecărui rol funcţional (fişa postului)	Anularea conducerii autoritare văzută ca limitare a drepturilor şi obligaţiilor
Cum este asigurată supunerea la sarcini	Transpunerea drepturilor şi obligaţiilor în responsabilităţi	Dezvoltarea angajamentului dincolo de o definire tehnică a situaţiei
Structura de control, autoritate, comunicare	Ierarhică şi contractuală	Reţea, comunitate presupusă de interese
Localizarea informaţiilor	La vârf, unde se stabilesc sarcinile	În reţea
Comunicarea	Verticală, între superior şi subordonat	Orizontală, în forma consultărilor reciproce
Gestionarea comportamentului de muncă	Instrucţiuni şi decizii luate de superiori	Informare şi sfat
Valori	Insistenţa pe loialitate şi obedienţa faţă de superiori	Angajament faţă de sarcini şi faţă de dezvoltarea firmei
Prestigiu	Oferit de recunoaşterea mediului intern, local, decât de cel cosmopolit, general	Oferit de recunoaşterea de către specialiştii mediului exterior firmei

Trecerea de la modul mecanicist la cel organic e dificilă pentru că organizaţiile sunt structuri de reţele, de relaţii, de interese, de lupte pentru putere. Ele dezvoltă sisteme patologice. Există soluţia departamentelor, dar ele generează o

junglă mecanicistă, în sensul că apare un nou sistem de interese care dereglează intenţionat lucrurile şi soluţia comitetelor, ineficiente şi acestea pentru că afectează loialitatea şi cariera membrilor.

De consultat:

Burns, Tom (2001). *Organization and Social Order, un unfinished work by Professor Tom Burns* (1913-2001).www.tomburns.org.uk/

Lucrări:

Burns, Tom (1963). Industry in a New Age. *New Society*, vol. 1, no. 31. Ian., pp. 17-20.

Burns, Tom şi Stalker, George M [1961] (2001). *The Management of Innovation***.** Oxford: Oxford University Press (books.google.ro).

en.wikipedia.org/wiki/Tom_Burns_(academic)

CALLON, MICHEL (n. 1945). **Sociolog** şi **inginer minier francez**. După 1967, profesor de sociologie la Mines Paris Tech şi cercetător la Centre de Sociologie l'Innovation, pe care l-a condus în perioada 1982–1994. A adus contribuţii notabile la sociologia ştiinţei şi a tehnicii. Sub influenţa filosofului francez Michel Serres a utilizat conceptul de «*traducere*» în sociologie. Preşedinte al Society for Social Studies of Science (1998–1999). Alături de Bruno Latour şi John Law este autorul teoriei *actori-reţea*.

"La începutul anilor '70, scoicile au dispărut din rada portului Brest din cauza animalelor de pradă şi a unui pescuit excesiv, ele fiind ameninţate de aceeaşi soartă şi în golful Saint-Brieuc. Trei cercetători de la CNEXO (Centrul Naţional de Exploatare a Oceanelor) au propus atunci un program de cercetare menit să identifice condiţiile în care, în Franţa, s-ar putea adapta o tehnică japoneză de creştere a scoicilor (ceea ce nu este chiar atât de simplu, deoarece scoicile din zona Saint-Brieuc aparţin altei specii decât cele japoneze). Michel Callon arată că lansarea programului respectiv şi reuşita lui depind de o asociere inedită între mai mulţi actori: comunitatea ştiinţifică, pescarii, organele puterii locale şi... scoicile Saint-Jacques. Departe de a fi endogenă, producerea de cunoştinţe necesită mobilizarea şi cooperarea tuturor acestor actori. Pentru a-i convinge pe fiecare că este în interesul său să participe la realizarea programului, cei trei cercetători de la CNEXO operează cu ceea ce Michel Callon numeşte o serie de ***traduceri***: astfel, ceea ce, pentru întreaga comunitate ştiinţifică, este o chestiune de cunoaştere

fundamentală, trebuie retradus în termeni de supravieţuire economică pentru pescari, într-o problemă de perpetuare a speciei pentru scoici şi în termeni de imagine de marcă pentru organele puterii locale (municipale şi regionale).

Tradus astfel, programul de cercetare devine o necesitate pentru fiecare dintre actori. Cercetătorii fac din el un ***punct de trecere obligatoriu***: de el depinde existenţa scoicilor Saint-Jacques, onoarea comunităţii ştiinţifice, veniturile pescarilor şi faima regiunii. Ei devin ***purtătorii de cuvânt*** ai acestui ansamblu eterogen, în măsura în care numai ei pot face să comunice între ele aceste universuri separate. Dar a traduce, arată Michel Callon (*art.cit*., p.204), înseamnă şi ***a deplasa***. Într-adevăr, mobilizarea diferiţilor actori este însoţită de o serie de deplasări şi chiar de redefiniri identitare. Astfel, larvele scoicilor, până atunci risipite şi purtate de curenţii marini, sunt colectate şi ţinute într-un dispozitiv conceput anume pentru ele. Apoi, mişcările lor sunt retraduse în măsurători, curbe şi grafice destinate comunităţii ştiinţifice.

Tot astfel, la cererea cercetătorilor, pescarii devin, într-o primă fază, observatori atenţi ai mişcărilor larvelor şi efectuează prelevări. Ulterior, ei se vor transforma în crescători. De pe urma acestor «asociaţii» inedite şi a operaţiunilor de traducere necesare pentru ca inovaţia să prindă contur, se înfiripă o ***reţea sociotehnică*** (Callon, 1989, *op. cit*.). Aceasta poate fi definită ca un ansamblu de culoare care îi leagă între ei pe actorii umani (cercetători, pescari, finanţatori etc.) şi nonumani (scoici Saint-Jacques, larve, curenţi marini, instrumente de măsură etc.). Aşa cum este concepută aici, noţiunea de reţea pune accentul pe extinderea considerabilă a relaţiilor şi a asociaţiilor necesare producerii de inovaţii. Pe de o parte, ea scoate în evidenţă faptul că dezvoltarea inovaţiilor implică depăşirea graniţelor organizaţionale: lumea exterioară se regăseşte chiar în centrul laboratorului sau al serviciului de dezvoltare, a cărui reuşită depinde de capacitatea lui de a introduce aici noi actori. Pe de altă parte, şi contrar modalităţilor celor mai uzuale de a concepe analiza reţelelor, aici sunt incluse persoane umane şi entităţi nonumane între care există relaţii variate: de subordonare şi de schimb, tehnice şi financiare, dar şi chimice şi biologice. Actorii umani şi nonumani contribuie, astfel, la ***interdefinirea*** lor, adică la definirea reciprocă a identităţii, intereselor şi relaţiilor lor, care nu sunt bătute în cuie. Lista actorilor pertinenţi este, aşadar, deschisă, lucru de care, în general, noţiunea de sistem de acţiune nu permite să se ţină seama".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp.104–106)

De consultat:

Hecht, Gabrielle şi Callon, Michel (2009). *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity After World War II*. Massachusetts Institute of Technology.

http://books.google.ro/books?id=8yl2BbxqFY0C&printsec=frontcover&dq=Gabrielle+şi+Callon,+Michel +(2009).

Lucrări:
Callon, Michel (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pecheurs dans la baie de Saint Brieuc. *L'Année sociologique*, no. 36, pp.169-208.
Callon, Michel şi Law, John (1989). La protohistoire d'un laboratoire. În Callon, Michel (ed.). *La Science et sés réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*. Paris: La Découverte, pp. 66-115.
Hecht, Gabrielle şi Callon, Michel (2009). *The Radiance of France: Nuclear Power and National Identity After World War II*. Massachusetts Institute of Technology.
http://anthem-group.net/category/michel-callon/
www.csi.ensmp.fr/Perso/Callon/

CARROLL, GLENN R. Sociolog american. A absolvit sociologia la Universitatea din Indiana în 1975, masterul la Universitatea Stanford în 1977 şi doctoratul la aceeaşi universitate în 1982. Profesor de management la Haas School of Business, University of California, Berkeley (1982–2000). Profesor de studiul organizaţiilor şi sociologie la Stanford University. Graduate School of Business (din 2000). A predat la multe universităţi din lume: Singapore, Maastricht, Hong Kong, Berna, Munchen, Berlin etc. Este editor la multe reviste de specialitate. A publicat împreună cu Michael T. Hannan mai multe cărţi, cele mai cunoscute fiind şi *Dinamica populaţiilor organizaţionale* (*Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*, 1992) şi *Demografia corporaţiilor şi industriilor* (*The Demography of Corporations and Industries*, 2000).

A abordat problema ecologiei populaţiilor organizaţionale, considerând că organizaţiile sunt în mod inerent rezistente la schimbare. Numărul de organizaţii creşte până la o densitate optimă, ce poate fi calculată. Atunci când se schimbă condiţiile socio-economice şi culturale, unele organizaţii vor eşua, lăsând locul pentru alte tipuri. Carroll a adaptat metoda darwinistă de evoluţie a instituţiilor, considerând că cercetarea organizaţiilor trebuie să fie una multidisciplinară: sociologică, economică, managerială, biologică etc. Studiind schimbările de populaţie prin care trec instituţiile de-a lungul timpului, Carroll şi Hannan au abordat problemele

Dacă analizăm evoluţia în timp a populaţiei unei corporaţii, inclusiv a fondatorilor, transformările structurale, creşterea, mortalitatea, îmbătrânirea, segregarea şi densitatea angajaţilor vom descoperi că demografia organizaţională, îmbinată cu teoria ecologică, ne oferă o perspectivă originală asupra proceselor fundamentale care se petrec într-o organizaţie.

demografice: îmbătrânirea lucrătorilor, dependenţa de mărime, segregarea populaţiei, densitatea etc. Procesele demografice joacă un rol central în influenţarea culturii organizaţionale. În ciuda schimbărilor continue de personal (cu temperamente, caractere şi personalităţi distincte), instituţiile îşi menţin identitatea prin câteva elemente: angajarea, socializarea, cifra de afaceri şi densitatea personalului.

Studiind naşterea organizaţiilor, Carroll a arătat că fondatorii muncesc din greu înainte ca firma să fie lansată în mod oficial. Unele activităţi culminează cu naşteri de succes, dar cele mai multe se nasc moarte sau mor în primele luni de la naştere. Rata ridicată de mortalitate arată gradul ridicat de dificultate al activităţii întreprinzătorilor. În industria automobilelor doar 11% din firme au reuşit să treacă la etapa de producţie.

Mediul unei firme este format în mare parte din alte firme; ea e dependentă de densitatea acestora. Densitatea populaţiei are două efecte: legitimarea şi concurenţa. Legitimarea este procesul prin care un anumit mod de a face lucrurile ajunge să fie văzut ca natural şi luat în seamă. Legitimarea creşte şansele fondatorului de a înfiinţa firma şi a reduce mortalitatea. Concurenţa apare atunci când organizaţiile se bazează pe acelaşi bazin de resurse, cum ar fi capitalul şi clienţii. Concurenţa are efect opus legitimării: scade şansele fondatorului şi creşte rata mortalităţii. Creşterea densităţii populaţiei sporeşte atât legitimarea cât şi concurenţa. Naşterea unei organizaţii afectează mediul, pentru că trebuie să se adapteze, îmbunătăţindu-şi performanţa, crescând presiunea asupra rivalilor, creând un cerc al învăţării şi concurenţei. Cei care au ieşit din acest cerc, evitând concurenţa prin diversificare tehnologică sau geografică, au murit. Au supravieţuit cei care au ştiut să se adapteze concurenţei. Întreprinderile mici şi tinere sunt mai vulnerabile, deoarece nu ştiu cum să facă faţă noutăţilor; de multe ori îşi schimbă structura, profilul. Organizaţiile mature controlează mediul şi ştiu să se adapteze la el. Dar şi firmele gigant mor când mediul evoluează rapid şi nu îşi selectează personalul cu abilităţi specifice noilor tehnologii. Supravieţuiesc nu companiile care nu au concurenţi, ci cele care au concurat timp îndelungat.

De consultat:

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (2004). *The Demography of Corporations and Industries*. New Jersey: Princeton University Press.
(http://books.google.ro/books?id=YodoS1i8gN0C&printsec=frontcover&dq=
Hannan,+Michael+T.+(2004).

Lucrări:

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*. New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (1995). *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection.* New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. şi Treece, David J. (1999). *Firm, Markets and Hierarchies. The Transaction Cost Economics Perspective.* New York: Oxford University Press.

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (2000). *The Demography of Corporations and Industries.* New Jersey: Princeton University Press.

www.haas.berkeley.edu/faculty/pdf/carroll.pdf

CHANDLER, ALFRED DuPONT Jr. (1918–2007). **Istoric american**. Doctor în istorie. Cariera sa profesională a început ca cercetător asociat la The Massachusetts Institute of Technology. Profesor la Graduate School of Business Administration din cadrul Universităţii Harvard. A obţinut premiul *Pulitzer* şi premiul *Bancroft* pentru lucrarea sa *The Visibile Hand: The Managerial Revolution in American Business,* 1977.

"Este specializat în istoria economiei, lucrările sale fiind axate pe studiul afacerilor, în particular al administrării acestora. El a afirmat cu insistenţă că această arie a domeniului istoriei recente a fost foarte neglijată [...] În toate lucrările lui Chandler există preocuparea faţă de tema creşterii şi rolului marilor întreprinderi de afaceri în perioada pe care o numeşte anii de formare a capitalismului modern: 1850-1920. Multe din studiile sale sugerează că în această perioadă a fost creată o nouă instituţie economică, firma complexă, multiunitară, controlată de o nouă clasă de manageri, funcţionând în cadrul unui nou sistem capitalist. Aceşti manageri noi a trebuit să dezvolte strategii diferite de cele ale predecesorilor lor şi să se arate deosebit de inventivi în crearea unor structuri în care să le implementeze. Cauzele acestor transformări pot fi găsite în modificările cererii, care au dus la apariţia producţiei şi a distribuţiei de masă".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, p.31)

Ca istoric al afacerilor Chandler a observat că există o relaţie foarte puternică între strategie şi structură. Pentru el structura unei organizaţii rezultă din strategia adoptată. Strategia este determinată de ţelurile fundamentale şi obiectivele pe termen lung, împreună cu direcţiile de acţiune adoptate şi cu resursele alocate în vederea realizării lor. Structura este organizarea pusă la punct pentru a administra activităţile declanşate de strategia adoptată. Drept urmare ea implică existenţa ierarhiei, distribuirea activităţilor şi crearea unor linii de autoritate şi comunicare.

Chandler a constatat că orice organizaţie este dependentă de colectarea sistematică, depozitarea şi manipularea informaţiilor. Organizaţiile moderne s-au dezvoltat atunci când au coordonat mai bine decât mecanismele pieţei creşterea productivităţii şi reducerea costurilor. Ierarhiile tind să devină din ce în ce mai tehnice, profesionale şi independente de proprietate, modificând structura economiei în ansamblul ei. Contrar teoriei lui Adam Smith despre "mâna

invizibilă" care reglează piaţa, Alfred Chandler a promovat ideea "mâinii vizibile" conform căreia structurile administrative şi manageriale ale firmelor sunt motorul dezvoltării economiei. Această mână vizibilă se poate observa în tipurile de capitalism promovate după război de diverse ţări: "capitalism cu caracter personal" în Marea Britanie, "capitalism competitiv" în SUA şi "capitalism de cooperare" în Germania. În toate aceste trei modele marile firme industriale au fost motorul creşterii economice: au focalizat capitalul, au educat naţiunile să înveţe să lucreze cu tehnologii avansate şi să capete abilităţi manageriale şi au servit ca bază pentru creşterea firmelor mici.

Principiul mâinii invizibile (A. Smith) potrivit căruia forţele pieţei coordonează alocarea de resurse a fost înlocuit de principiul mâinii vizibile a managerului (A. Chandler), care aduce nu doar un plus de raţionalitate, ci şi noi structuri (proiectate pe baza unor strategii) care schimbă relaţiile de pe piaţă.

În analiza istoriei afacerilor a dezvoltat teoria "celor trei piloni": producţie, marketing şi management, precum şi noţiunea de "capacităţi organizaţionale". Pentru el firma e mai mult decât o reţea de contracte individuale sau proiecţia viziunii antreprenorului ei. Oamenii din interiorul firmelor dezvoltă obiceiuri eficiente şi inovatoare. Munca în echipă implică o investiţie în capitalul uman, care este mai importantă decât investiţia în tehnologii.

Pentru sociologi, Chandler a deschis noi direcţii de cercetare, arătând că există diferenţe foarte mari între marile corporaţii, firmele mici, organizaţiile non-profit şi organizaţiile guvernamentale. Teoriile motivaţionale, despre leadership, satisfacţie ori birocraţie trebuie nuanţate în funcţie de aceste tipuri de organizaţii.

De consultat:

Chandler, Alfred D. (1975). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
http://books.google.ro/books?id=xvz4WOOYzmAC&printsec=frontcover&dq=Chandler,+Alfred,

Lucrări:

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, Alfred D. (1977). *The Visibile Hand: The Managerial Revolution in American Business.* Cambridge, Mass and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.

www.caslon.com.au/biographies/chandler.htm
www.answers.com/topic/alfred-d-chandler-jr

CHEN, CHAO-CHUAN. Filolog şi sociolog american de origine chineză**.** A absolvit filologia la Institutul Changsha, China (1978), MA în lingvistică la SUNY Buffalo (1991) şi doctorat în comportament

organizaţional la SUNY Buffalo. Este profesor la Rutgers Business School din New Jersey şi la Stern School of Business din New York.

În concepţia lui Chao-Chuan Chen şi Yueh-Ting Lee ascensiunea Chinei se bazează pe o îmbinare originală a teoriilor vechi de management asociate cu confucianismul, daoismul, Sun Tzu, Mao Zedong şi Deng Xiaoping cu teoriile moderne ale experţilor din Vest. În cultura chineză există o mare diversitate de teorii manageriale, filosofice şi ideologice şi un dinamism care produce un amestec original al acestora. Managerii chinezi au o bogată educaţie în domeniul afacerilor. Pentru a demonstra acest lucru el a realizat interviuri cu directori de top, insistând asupra modului în care valorile lor de afaceri sunt influenţate de diverşi filosofi şi gânditori. S-a axat asupra conducerii paternaliste practicată de liderii de afaceri din Taiwan, Hong Kong şi China continentală. Leadershipul paternalist este puternic legat de confucianism şi este definit prin trei elemente: conducere autocratică, conducere binevoitoare şi lider moral. Confucianismul spune că liderul are dreptul legitim de a exercita autoritatea asupra subordonaţilor şi fiecare subordonat are datoria morală să-şi asculte superiorii. Dreptul de a conduce este însoţit de grija şi respectul faţă de angajaţi. Esenţa este crearea unei armonii între conducători şi conduşi, a unui echilibru între autoritate şi îngrijire. Liderul are datoria morală să fie un model pentru angajaţi, să-i trateze pe aceştia corect, cu bunătate şi să nu abuzeze de autoritatea lor.

Creşterea economică a Chinei s-a datorat şi teoriilor filosofice care guvernează gândirea managerială. Filosofia chineză înglobează teoriile manageriale moderne şi ideologiile politice într-o viziune mai cuprinzătoare despre lume şi viaţă, despre relaţiile dintre oameni şi despre rolul organizaţiilor în societate.

Interesele sale de cercetare ating problema recompenselor şi compensaţiilor, a justiţiei organizaţionale şi gestionarea eco-culturală. A scris despre organizaţiile multiculturale şi despre problemele etnice apărute în instituţii.

Lucrări:

Chen, Chao-Chuan şi Lee, Yueh-Ting (2008). *Leadership and Management in China. Philosophies, Theories and Practice.* Oxford University Press.
globalbusiness.rutgers.edu/Chao_Chen_CV.pdf

CHILD, JOHN (n. 1940) **Economist britanic.** Profesor de comerţ la Birmingham Business School, Marea Britanie. Master în economie şi doctor în management la Cambridge University (1984). Specialist în marketing la Rols-Royce Ltd. Profesor de comportament organizaţional la Aston Business School, decan la Aston Business School (1986–1989). Membru al

Academiei Britanice de Management (2002). Doctor onorific al Helsinki School of Economics (1996) şi al Universităţii Corvinius din Budapesta (2009). Membru al Grupului European de Studii Organizaţionale (din 2006). A fondat la Universitatea din Cambridge Centrul de Afaceri Internaţionale şi Management. Premiul Asociaţiei Internaţionale de Managmenet pentru contribuţiile sale la studiul managementului chinez. Decan şi director la The China-European Community Management Centre in Beijing. Domenii de interes: management şi reformă economică în China; organizare şi performanţa alianţelor strategice, noi forme organizaţionale.

John Child abordează problemele organizatorice într-un mod didactic: cum pot învăţa managerii şi studenţii MBA cele mai importante lucruri despre cum se conduc organizaţiile: despre noi forme de organizare internă, despre tipurile de organizare a reţelelor, sistemele de integrare, de control, politicile de recompensare, alianţele strategice, guvernarea corporatistă. Lucrările lui sunt mai degrabă ghiduri pentru afaceri de succes, dar şi pentru organizaţiile non-profit. Organizaţiile sunt sisteme care trebuie să se adapteze unor medii complexe; acest lucru presupune codificare (repartizarea datelor pe categorii), abstractizare (reducerea numărului de categorii) şi difuzare de informaţii (prin intermediul agenţiilor de publicitate). Child identifică două moduri de adaptare la medii complexe: reducerea complexităţii şi absorbţia ei. Reducerea complexităţii presupune înţelegerea princi-palelor modalităţi de adaptare la mediu. Absorbţia complexităţii presupune crearea de opţiuni şi strategii de acoperire a riscurilor, adesea prin alianţe.

John Child consideră că organizaţiile trebuie privite ca sisteme adaptative la complexitatea mediilor lor. De aceea, în abordarea lor trebuie să ţinem cont de aspecte noi, precum reţelele sociale (inclusiv cele virtuale), sistemele de codificare, captare şi difuzare a informaţiilor, integrarea, controlul, alianţele strategice, încrederea, învăţarea, guvernarea corporativă, tehnicile de supravieţuire pe piaţă, designul organizaţional etc.

De consultat:

Child, John (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.
http://books.google.ro/books?id=mpOtotiPfNIC&pg=PA208&dq=Child,+John+(1984).+Organization

Lucrări:

Child, John (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. New York: Harper & Row.
Child, John (1994). *Management in China during the Age of Reform*. Oxford University Press.
Child, John (2005). *Organization. Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing.
Child, John, Faulkner, David şi Tallman, Stephen (2005). *Cooperative Strategy: Managing, Alliances, Networks and Joint Ventures***.** Oxford University Press.
www.business.bham.ac.uk/.../childj.shtml

CLAWSON, DAN. Sociolog american. Este profesor la Universitatea din Massachusetts, Amherst şi membru al Comitetului de coordonare a studenţilor, artiştilor şi scriitorilor, care construieşte legături între mediul academic şi mişcarea forţei de muncă. A fost editor la *Contemporary Sociology* (1995–1997) şi al revistei Asociaţiei Sociologilor Americani. A absolvit sociologia la Washington University, St. Louis, Missouri (1970), masterul (1975) şi doctoratul (1978) la State University of New York at Stony Brook.

Studiind sindicatele din SUA a observat că există o adversitate puternică la adresa lor. El consideră că tocmai adversitatea aceasta le obligă să genereze noi strategii; ea e o sursă de putere şi reînnoire. Sindicatele trebuie să se democratizeze şi să extindă participarea şi iniţiativa membrilor, să construiască relaţii noi cu sectoare ale clasei muncitoare – mai ales cu femeile şi lucrătorii de culoare. Ele trebuie să-şi arate comunităţii utilitatea în alte moduri decât până acum, dovedindu-se creative şi atractive. Luptele dintre diverse sindicate nu sunt transparente, iar publicul nu are toate informaţiile pentru a evalua corect disputele; de aceea el foloseşte mai mult presupuneri şi prejudecăţi decât informaţii. Lipsa informaţiilor îi îndepărtează pe oameni de sindicate, acuzându-i pe liderii acestora de jocuri ascunse, dubioase. Cum e evident că disputele dintre sindicate vor continua, cea mai bună strategie e ca acestea să facă dezbaterile publice, la fel cum fac partidele în campaniile electorale. Şi să-şi angajeze strategi. Angajatorii vor fi încântaţi şi vor găsi modalităţi de a incita fiecare parte împotriva celeilalte. Luptele publice vor întări sindicatele şi le vor democratiza, ducând la o creştere a numărului de membri, la o expansiune pe piaţă, la identificarea unor noi oportunităţi. Sindicatele au pierdut pentru că nu s-au implicat în amplele mişcări sociale (feminism, homosexualitate, drepturile civile, antirazboi etc.). Doar o suire pe valul unui mare fenomen social va scoate sindicatele din era New Deal în care le-a ţintuit Roosevelt vreme de 80 de ani. O strategie de revigorare a sindicatelor implică mai multe elemente: atragerea lucrătorilor minoritari, abordarea oprimării femeilor, feminizarea conducerii sindicale, solidaritatea internaţională între uniunile sindicale, crearea unor spaţii publice în care lucrătorii să poată vorbi despre preocupările lor, implicarea agresivă

Clasa de mijloc are o poziţie foarte fragilă chiar şi în ţările foarte dezvoltate. În SUA intră în şomaj mai multe persoane decât absolvă un colegiu, chiar şi în anii de boom economic. Dacă statele nu iau măsuri de susţinere a lor se produce o sărăcire atât a claselor bogate, cât şi a celor sărace şi o revenire la capitalismul primitiv, exploatator.

în mass-media, instigarea la nesupunere civilă în masă, campania ”o locuinţă pentru fiecare angajat”, atragerea VIP-urilor ca purtători de mesaj etc.

Ca marxist, Clawson consideră că internaţionalizarea capitalului şi globalizarea neoliberală permit sporirea controlului marilor magnaţi asupra forţei de muncă şi reprezintă o ameninţare gravă la adresa ”modelului social european”. Doar solidaritatea internaţională în domeniul muncii îi poate obliga pe aceştia la o politică mai puţin rapace.

Împreună cu Michael Burawoy militează pentru ieşirea sociologiei în spaţiul public, în afara universităţilor şi institutelor de cercetare, pentru angajarea sociologilor în mişcări sociale şi în ajutarea publicului să înţeleagă mai profund fenomenele şi procesele sociale care se petrec în jurul lui.

De consultat:

Clawson, Dan (ed.) (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.

http://books.google.ro/books?id=QbN-LCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+(2007).+Public+Sociology

Lucrări:

Clawson, Dan (1980). *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of U.S. Industry 1860-1920***.** New York; Monthly Review Press.

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan şi Scott, Denise (1992). *Money Talks: Corporate PACs and Political Influence.* New York: Basic Books.

Clawson Dan, Neustadtl, Alan şi Weller, Mark. (1998). *Dollars and Votes: How Business Campaign Contributions Subvert Democracy*. Philadelphia PA: Temple University Press.

Clawson, Dan (1998**).** *Required Reading: Sociology's Most Influential Books.* Amherst MA: University of Massachusett Press.

Clawson Dan, Gerstel Naomi şi Zussman Robert (2002). *Work and Families: Expanding the Bounds***.** Nashville TN: Vanderbilt University Press.

Clawson, Dan (2003) *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements***.** Ithaca NY: Cornell University Press.

Clawson, Dan (ed.) (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.

wfnetwork.bc.edu/leaders_entry.php?id...

www.umass.edu/sociol/faculty_staff/clawson.html

CLEGG, STEWART R. (n. 1947). **Sociolog australian.** Născut şi educat în Marea Britanie, Clegg a emigrat în Australia în 1976, unde a lucrat în mediul academic peste 30 de ani. A obţinut licenţa în sociologie la Universitatea Aston din Birmingham (1971) şi doctoratul la Universitatea Bradford (1974). A fost înainte muncitor pe şantierele de construcţii, crainic la radio, editor de cărţi şi reviste. Este directorul Centrului pentru Studii de Management şi Organizare şi profesor la Şcoala de Management a University of Technology, Sidney, dar a predat şi la universităţile din Maastricht, Copenhaga Business School, EM Lyon. Este membru al Centrului Internaţional de Studii Sociale Comparate din cadrul Universităţii Vrije din Amsterdam. A spublicat mai multe cărţi şi articole şi este editorul seriei *SAGE – Organization Studies*, editată de trustul de presă CBS. Este unul dintre cei mai importanţi specialişti în organizaţii, lucrările lui fiind traduse în multe limbi: spaniolă, coreeană, portugheză, franceză etc. A fost inclus în topul celor mai importanţi 200 gânditori de afaceri din lume, realizat de Harvard Business School.

Clegg a introdus teoria ”circuitelor puterii”, considerând că puterea circulă, ca şi curentul electric, pe un circuit cu trei canale distincte: episodic, dispoziţional şi de facilitare. Circuitul episodic are loc la nivelul micro şi este constituit din exercitarea neregulată a puterii în funcţie de sentimente, de conflicte, de comunicare, de relaţiile zilnice dintre indivizi. Circuitul dispoziţional este constituit la nivel macro pe baza regulilor care structurează relaţiile dintre membri şi autoritatea legitimă. Circuitul de facilitare este constituit la nivel macro de tehnologie, de mediu, de designul locurilor de muncă, de reţele şi de sistemele de sancţiuni şi pedepse. Toate cele trei circuite independente interacţionează la ”punctele de trecere obligatorii”, care sunt canalele pentru emancipare. Clegg aplică teoria circuitelor puterii la studiul lui Michel Crozier din Franţa despre puterea muncitorilor care întreţin aparatele şi echipamentele. Controlul asupra punctelor de trecere obligatorii le-a permis acestora să-şi negocieze libertăţile şi creşterile salariale. La fel, strategia unei organizaţii este considerată un punct de trecere obligatoriu, căci face legătura între lumea interioară a instituţiei şi mediul în care-şi desfăşoară activitatea. Tocmai de aceea importanţa managerilor nu mai poate fi minimalizată.

Stewart Clegg consideră că organizaţia trebuie văzută ca un sistem al fluxurilor. ”Ele creează şi recreează spaţii şi semne, semnificaţii şi simboluri, subiecte şi obiecte care se deplasează prin circuite de putere. Fluxurile instituţionale sunt caracterizate prin diferite «structuri de guvernare». Multe fluxuri sunt riscante, pentru că circuitul lor întinde puterea să curgă dincolo de capacitatea de monitorizare.” (Clegg S.R., 2000. *The Rythm of the Saints,* www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/Vol1_1/**clegg**.pdf).

”Putem identifica şapte erori de planificare strategică, în termeni de şapte goluri: 1. diferenţa între fantezie şi capacităţile manageriale de organizare; 2. diferenţa dintre obiectivele clare şi posibil reale şi cele imprevizibile; 3. diferenţa între planificare şi punerea în aplicare; 4. diferenţa dintre schimbarea planificată şi evoluţia emergentă; 5. decalajul mijloace şi scopuri; 6. diferenţa dintre management şi organizare (adică dintre capul care planifică şi organismul ce trebuie planificat) şi în cele din urmă; 7. decalajul dintre ordine şi dezordine. Departe de gestionarea acestor lacune, planificarea strategică în mod intenţionat le generează şi le întreţine”.

(Clegg, Stewart, Carter, Chris şi Kornberger, Martin, Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine. În *European Management Review*, nr. 1, 2004, p. 22)

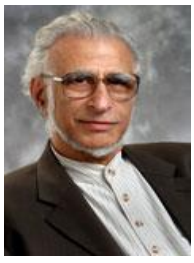
Departe de a fi înlocuită, birocraţia creează procese complexe de hibridizare: pe de o parte, o descompunere a lanţurilor şi reţelelor şi o externalizare a unor activităţi, iar pe de altă parte, o recompunere a structurilor organizaţionale, o sporire a supravegherii şi controlului, prin înlocuirea birocratului cu şeful de proiect.

De consultat:

Clegg, Stewart R. şi Hardy, Cynthia (1999). *Studying Organization: Theory and Method*. Sage Publications
http://books.google.ro/books?id=qd2AMTw51S8C&printsec=frontcover&dq=Hardy,+Cynthia+(1999).+Studying+Organization

Lucrări:

Kono, Toyiohiro şi Clegg, Stewart R. (2001). *Trends in Japanese Management.* London: Palgrave.
Clegg, Stewart R., Courpasson, David şi Phillips, Nelson. (2006) *Power and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
Clegg, Stewart R. şi Haugaard, Mark (ed.) (2009). *Handbook of Power*. London: Sage Publications.
Clegg, Stewart R. (ed.) (2010). *Directions in Organization Studies* (volumes I-IV). London: Sage Publications.
http://uts.academia.edu/StewartClegg
http://en.wikipedia.org/wiki/Stewart_Clegg



COLE, ROBERT E. Economist şi sociolog american. Licenţă în economie la Hobart College (1959). Master în muncă şi relaţii industriale la Universitatea din Illinois (1962). Doctor în sociologie al Universităţii din Illinois (1968). Asistent şi profesor de sociologie la University of Michigan (1967–1990). Profesor de sociologie la Haas

School of Business and Department of Sociology, UC Berkeley (1990–2002). Cercetător asociat la ITEC, Doshisha University, Japan (2007). Membru ales al International Academy of Quality. Omron Distinguished Professor of Management of Technology, Director of Management of Technology Program, Doshisha Management School, Japan (2003–2006). A abordat teme precum: organizaţiile japoneze, mangementul tehnologiei, managementul cunoaşterii, învăţarea organizaţională, transformările din organizaţii.

Managementul calităţii totale (TQM) este o strategie organizaţională fundamentată pe ideea că performanţa în atingerea unei calităţi superioare este realizată doar prin implicarea cu perseverenţă a întregii organizaţii în procese de îmbunătăţire permanentă. Obiectivul este creşterea eficienţei şi eficacităţii în satisfacerea clienţilor.

"La mijlocul anilor '70, smulse din starea lor de suficienţă de concurenţa feroce a fabricilor japoneze de automobile şi produse electronice, firmele americane au început să exploreze şi să experimenteze o serie de practici care vor fi ulterior etichetate sub numele de *management al calităţii totale* (TQM – *total quality management*). Conform descrierii lui Cole (1999), oamenii de afaceri americani nu au reacţionat foarte repede, nefiind siguri în ceea ce priveşte natura provocării pe care o înfruntau sau a atitudinii pe care trebuiau să o adopte.

A urmat o perioadă de limpezire, în care comunităţile de actanţi au elaborat interpretări şi le-au selectat (v. Weick, 1995; 2000). Deşi experţii de mare calibru au oferit explicaţii, companiile de consultanţă au dat sfaturi, asociaţiile profesionale (cum ar fi Societatea Americană pentru Calitate) au oferit justificări normative, iar unele programe de premiere (cum ar fi Premiul Naţional Baldrige pentru Calitate) au oferit prestigiu şi stimulente financiare, consensul asupra componentelor managementului calităţii totale a fost unul redus.

Mişcarea nu a fost suficient teoretizată şi nici nu a fost susţinută de structuri normative şi reglatoare adecvate, care ar fi ajutat-o să se propage pe scară largă sau să aibă efecte profunde în această ţară. Au fost discutate pe larg unele practici, cum ar fi cercurile de evaluare a calităţii, dar până la urmă ele s-au ales mai degrabă cu vorbărie decât cu vreun folos concret. Companiile au simţit nevoia unei schimbări, însă direcţiile de acţiune şi reţetele care le-au fost oferite nu au conţinut îndrumări clare. Poate cea mai importantă schimbare asociată cu managementul calităţii totale a fost încadrarea cognitivă a calităţii, care deturna atenţia de la problemele inginerilor din ţară la clienţii externi şi de la o mentalitate de tipul „găseşte şi repară" la o mentalitate de tipul „anticipează şi îmbunătăţeşte". Şi deşi mania calităţii părea că şi-a trăit traiul, ea a oferit un fundament pentru unele lecţii utile de management organizaţional (vezi Cole, 1999). Nu toate încercările de propagare instituţională se soldează cu succes".

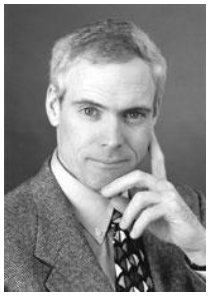
(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, p. 151)

De consultat:
Whittaker, Hugh D. şi Cole, Robert E. (2006). *Recovering from Success: Innovation and Technology Management in Japan*. Oxford University Press.
http://books.google.ro/books?id=MnL0kNX05fwC&pg=PA249&dq=Cole,+Robert,+E.+(2006)

Lucrări:

Cole, Robert E. (1973). *Japanese Blue Collar. The Changing Tradition*. University of California Press.
Cole, Robert E. (1989). *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese and Swedish Industry*. Berkeley: University of California Press.
Cole, Robert E. (1999). *Managing Quality Fads: How American Business Learned to Play the Quality Game*. New York: Oxford University Press.
Cole, Robert E. şi Scott, Richard W. (ed.) (2000). *The Quality Movement and Organization Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.
Whittaker, Hugh D. şi Cole, Robert E. (2006). *Recovering from Success: Innovation and Technology Management in Japan*. Oxford University Press.

ieas.berkeley.edu/faculty/cole.html
www2.haas.berkeley.edu/.../cole_robert.aspx



COLLINS, JAMES C. III (JIM). (n. 1958). **Expert american în management.** A început cariera la Graduate School of Business la Universitatea Stanford (1988-1995), după care şi-a deschis propriul laborator de management în Boulder, Colorado. Continuă să predea la Universitatea din Virginia. A consiliat peste 100 de organizaţii precum: Hewlett-Packard, Microsoft, Johnson&Johnson, Merill Lynch, Fannie Mae etc. Este senior executiv la CNN International. Este autorul unor cărţi de succes precum *Excelenţa în afaceri*, 2001, şi *Afaceri clădite să dureze*, 2004.

Încercând să afle cum poate o companie să facă trecerea de la bine la excelenţă, a analizat 1.435 companii incluse în *Fortune 500*, pe care le-a grupat după mai multe criterii. Analizându-le pe cele excelente a văzut că o serie de teorii despre succes nu au funcţionat în cazul lor (precum teoria achiziţiilor şi fuziunilor, a schimbărilor tehnologice, a schimbărilor radicale, a fricii de a rămâne în urmă etc.). Trecerea de la bun la excelent nu a fost o problemă de circumstanţe, ci una de alegere conştientă şi disciplină. Excelenţa e dată de mai multe elemente:

- un lider care să îşi canalizeze nevoile propriului ego dincolo de propria persoană, către ţelul mult mai mare al clădirii unei companii. Să fie modest,

rezervat, timid, dar cu o mare voinţă, cu o ambiţie îndreptată către instituţie, nu spre el însuşi. Să provină din interiorul instituţiei, nu din afară şi să îşi aleagă cu grijă succesorul. Nu trebuie să fie spectaculos, celebru şi nu trebuie să se laude;

- alegerea echipei potrivite chiar de la început, înainte de elaborarea strategiei. Companiile excelente nu au angajat niciun om când au avut îndoieli legate de el. Au dat imediat afară oamenii nepotriviţi. Faptul că o persoană este potrivită are de-a face cu trăsăturile de caracter şi cu capacităţile înnăscute şi mai puţin cu cunoştinţele în domeniu, formaţia profesională sau iscusinţa;
- viziunea despre dezvoltarea firmei trebuie actualizată permanent prin confruntarea cu faptele brute ale realităţii. Pentru asta au dezvoltat o cultură a comunicării libere în organizaţie. Oamenii au fost stimulaţi să se confrunte cu faptele brute şi să acţioneze asupra implicaţiilor acestora;
- strategia se bazează pe înţelegerea clară despre la ce poate fi organizaţia cea mai bună, nu la ce vrea să fie cea mai bună. Pentru a fi cel mai bun din lume trebuie să fii motivat nu doar de o foarte bună pregătire profesională, ci şi de o pasiune foarte mare;

Ceea ce distinge o organizaţie de succes de una oarecare este o rezistenţă uimitoare şi un angajament de nezdruncinat faţă de ideologia iniţială. Un lider de nivelul 5 îşi alege întotdeauna echipa potrivită şi instituie o cultură a excelenţei.

- dezvoltarea unei culturi a disciplinei înlătură ierarhiile şi birocraţia. Culturile birocratice iau naştere pentru a compensa incompetenţa sau lipsa de disciplină, ce derivă din faptul că există oameni nepotriviţi în echipă. Cultura disciplinei presupune o hărnicie şi o dăruire uimitoare, în care oamenii au libertate şi responsabilitate deplină;
- evită capriciile tehnologice, dar devin pionieri în aplicarea unor tehnologii. Au folosit tehnologia drept accelerator al avântului, nu ca un creator al lui. Au adoptat noi tehnologii doar după ce au înţeles modul în care ea se potrivea felului de-a fi al firmei;
- trecerea de la bun la excelent nu s-a produs dintr-odată, ca urmare a unei singure acţiuni definitorii, a unui mare program, lovituri sau inovaţii. Ci ca urmare a unui efort continuu, consecvent de promovare a valorilor şi scopurilor esenţiale.

Aceste reguli se aplică nu doar instituţiilor care funcţionează ca agenţi economici, ci şi organizaţiilor neguvernamentale, cu scop social, artistic, cultural. Toate companiile sunt vulnerabile la declin, dar declinul este în mare parte autoprovocat de o închidere în circumstanţe, într-o istorie, de o exagerare a înfrângerilor, de slăbiciuni psihologice, de orgolii.

De consultat:

James C. Collins (2006). În Parker, Ciarán. *The Thinkers 50: The World's Most Influential Business Writer and Leaders*. Praeger Publishers, pp. 30-32.
books.google.com/books?isbn=0275991458**...**

Lucrări:

Collins, Jim C. şi Porras, Jerry [2004] (2006). *Afaceri clădite să dureze.* Bucureşti: Ed. Curtea Veche (trad. din l. engleză de Ana Lepădatu) .
Collins, Jim C. [2001] (2007). *Excelenţa în afaceri*. Bucureşti: Ed. Curtea Veche (trad. din l. engleză de Eugen Damian).
Collins, Jim C. (2009). *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give In.*New York: Harper Collins Publishers.
www.jimcollins.com/
en.wikipedia.org/wiki/James_C._Collins

COLLINS, SHARON M. (n. 1947). **Sociolog american**. Este director la Departamentul de Sociologie al Universităţii din Illinois, Chicago. Colaborează cu Academia Naţională de Ştiinţe şi cu Fundaţia Ford şi este în comitetul de conducere al Asociaţiei Americane de Sociologie. Desfăşoară activităţi de cercetare în domeniile inegalităţilor la locul de muncă, atitudini rasiale şi schimbarea stratificărilor sociale în instituţiile multietnice.

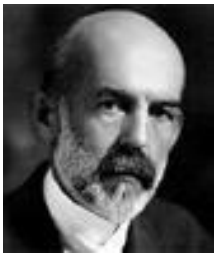
E cunoscută mai ales prin lucrarea *Directorii negri de companii*, realizată pe baza a 76 interviuri cu manageri de culoare din 52 mari corporaţii. Cartea analizează modul în care afro-americanii au pătruns în funcţii de conducere în corporaţii în anii `60, pe fondul tulburărilor sociale generate de mişcarea pentru drepturile civile. La presiunea guvernului, negrii au fost angajaţi mai întâi în acele funcţii de conducere care deserveau populaţia de culoare şi aproape deloc în cele indispensabile pentru funcţionarea societăţii. Managerii negri au creat un stil de viaţă şi au contribuit la creşterea bunăstării forţei de muncă de culoare. Climatul în organizaţiile conduse de ei a devenit mai conservator şi mai rece. Discriminările rasiale nu au dispărut imediat. Câştigurile lor au fost mai mici decât ale albilor aflaţi în poziţii similare. În faţa discursurilor albilor că diferenţele rasiale au dispărut, câştigurile negrilor au început să scadă. Abandonarea sprijinului guvernamental va crea tulburări civile. Talentul şi competenţele nu sunt suficiente pentru avansarea în carieră a unui negru. Mobilitatea negrilor nu reflectă o scădere a discriminării rasiale, ci debutul unui nou sistem de segregare, vizibil mai ales la nivelul femeilor şi copiilor.

Persoanele aparţinând minorităţilor rasiale sau etnice sunt adesea supuse unor discriminări, accentuându-se stratificările sociale în defavoarea lor. Fără o acţiune afirmativă din partea autorităţilor guvernamentale, discriminările tind să sporească, luând forme tot mai diverse.

De consultat:
Collins, Sharon M. (1997). *Black Corporate Executives. The Making and Breaking of a Black Middle Class*. Philadelphia: Temple University Press.
http://books.google.com/books?id=sOd7U8jvP2cC&printsec=frontcover&dq=Sharon+M.+Collins&s

Lucrări:
Collins, Sharon M. (1997). *Black Corporate Executives. The Making and Breaking of a Black Middle Class*. Philadelphia: Temple University Press.

COOLEY, CHARLES HORTON (1864–1929).



Sociolog american fondator al interacţionismului simbolic, asociat cu Şcoala de la Chicago şi cu George H. Mead. A fost unul din fondatorii Asociaţiei Americane de Sociologie. ”Charles Horton Cooley a fost un cunoscut profesor al Universităţii din Michigan. Numele lui este legat de câteva lucrări cunoscute în multe ţări ale lumii: *Human Nature and the Social Order* (1902), *Social Organization* (1909), *Social Process* (1918), *Life and the Student* (1927) şi un volum postum: *Sociological Theory and Social Research.*

“În centrul operei lui se află o idee de bază, şi anume aceea că sinele (înţeles ca parte a fiinţei sociale) şi societatea sunt gemeni, adică aflaţi într-o legătură organică şi indisolubilă. După părerea lui, relaţia dintre sine şi societate nu e doar una speculativă, ci şi una empirică. Ea poate fi determinată răspunzând la întrebarea: cum îşi însuşeşte individul normele şi valorile sociale? Având ca premise aceste ipoteze, în mod firesc ideile lui s-au desfăşurat în direcţia cunoaşterii şi înţelegerii formării sociale a omului, ca proces natural legat esenţial şi intim de ceilalţi oameni. După părerea lui Charles Horton Cooley, obiectele sau faptele din care e constituită realitatea socială sunt părţi constitutive ale cunoaşterii individului, ale sinelui individului. Spunând toate acestea, el a vrut să depăşească bariera conceptuală proprie disjuncţiei carteziene, ce s-a făcut între cunoaşterea şi gândirea subiectului, pe de o parte, şi lumea exterioară, obiectivă, pe de altă parte. Aşa se face că el a insistat asupra ideii că acestea se află într-o permanentă interpenetrare. Un individ separat, spune Charles Horton Cooley, este o abstracţie necunoscută experienţei. Aceeaşi apreciere trebuie făcută şi despre societate, atunci când este privită separat de indivizi. *Societatea* şi *individul* nu denotă fenomene separate, ci sunt simple aspecte colective şi distributive (tratarea membrilor unui grup în mod individual) ale aceluiaşi lucru. Când vorbim despre societate, noi ne fixăm cunoştinţele e asupra unei viziuni generale a intereselor oamenilor, când

vorbim de indivizi negăm aspectul general şi ne gândim la ei ca şi când ar fi separaţi. Sociologul american a fost de părere că sinele unui individ îşi are originea în relaţiile acestuia cu alţi indivizi. Sinele nu e în primul rând individual şi, apoi, social; el se iveşte în mod dialectic prin relaţie şi comunicare reciprocă. Conştiinţa cuiva despre sine este o reflectare a ideilor despre sine pe care el le atribuie ca fiind ale altor indivizi. Imaginea altora despre sine devine imaginea proprie despre sine. Tocmai de aceea nu poate exista un sine izolat. Nu există o raţiune a lui *eu*, fără raţiunea corelativă a lui *tu, eu* sau *ei*. Pentru a ilustra caracterul reflectoriu al sinelui, Charles Horton Cooley l-a comparat inspirat cu o *oglindă*, spunând că fiecare, pentru fiecare altul, e o oglindă ce-l reflectă pe altul [...] Zilnic ne privim chipul în oglindă şi ne îmbrăcăm în faţa ei. Ne interesăm de toate acestea, deoarece le considerăm indisolubil legate de noi. Procedând astfel, suntem satisfăcuţi sau nu de ele, în măsura în care corespund sau nu dorinţelor noastre de a arăta (chipul şi îmbrăcămintea) într-un anumit fel. Tot astfel, în imaginaţie, noi căutăm în mintea altora gândurile şi aprecierile lor despre cum arătăm, despre comportamentele şi acţiunile noastre, despre caracterul nostru, despre prietenii noştri şi aşa mai departe. În mod firesc, în urma acestui proces de *reflectare*, noi suntem afectaţi în mod diferit. Sintagma *sinele oglindă* (looking-glass self) este compusă din trei elemente principale: 1) imaginea modului în care noi arătăm în mintea unui alte persoane; 2) imaginea judecăţii lor despre această oglindire; 3) o simţire de sine particulară, ca de plidă mândrie sau umilire. Pentru a concretiza această sintagmă, Charles Horton Cooley a oferit un exemplu, o întâlnire între Alice, care are o pălărie nouă şi Angela, care tocmai şi-a cumpărat o rochie nouă. El a susţinut că în acest caz avem următoarele situaţii: 1) Alice cea reală, cunoscută numai de cel ce a făcut-o; 2) ideea ei despre sine, de exemplu: *Eu, Alice, arăt bine cu această pălărie*; 3) ideea ei despre ideea Angelei despre ea, de exemplu: *Angela gândeşte că eu arăt foarte bine cu această pălărie*; 4) ideea ei despre ce gândeşte Angela că ea gândeşte despre sine, de exemplu: *Angela gândeşte că şi eu sunt mândră de cum arăt cu această pălărie;* 5) ideea Angelei despre cum gândeşte Alce despre sine, de exemplu: *Alice gândeşte că arată splendid cu această pălărie*. Şi desigur, cinci faze analoage despre Angela şi ţinuta ei.

Teoria "**oglinzii sinelui**" spune că imaginea de sine este formată în mare parte de mesajele pe care le primim de la alţii şi de interpretarea pe care o dăm acestor mesaje.

Din toate acestea se desprinde ideea că societatea este o ţesătură şi o construcţie a sinelui propriu. Eu îmi imaginez conştiinţa ta şi, în special, ce gândeşte conştiinţa ta despre ce gândeşte conştiinţa mea despre conştiinţa ta. Eu îmi prezint conştiinţa în faţa conştiinţei tale şi aştept ca tu, la rândul tău, să o prezinţi pe a ta în faţa conştiinţei mele. Cine nu poate sau nu va îndeplini aceste solicitări nu se află cu adevărat în joc. Perspectivele multiple sunt aduse într-o stare de congruenţă printr-un schimb multilateral şi continuu de impresii şi evaluări, între conştiinţele noastre şi ale altora. *Societatea este internalizată în psihicul individual, devenind o parte a sinelui prin interacţiunea multor indivizi care leagă şi topesc conţinuturile lor spirituale într-un tot organic*".

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 184-186)

Cooley s-a concentrat asupra grupurilor primare ”adică acele zone caracterizate prin asocierea intimă face-to-face şi prin cooperare. Ele sunt primare mai ales prin faptul că sunt fundamentale în formarea societăţii şi a idealurilor indivizilor. Rezultatul de asociere intim, psihologic este o fuziune a individualităţilor într-un ansamblu comun... Poate cea mai simplă modalitate de descriere a acestei plinătăţi este că ea este o *noi*.” Această unitate nu este bazată pe armonie, ci mai ales pe competitivitate, ambiţie şi afirmarea pasiunilor, iar ”aceste pasiuni sunt socializate prin simpatie”. Cele mai importante grupuri primare sunt familia, grupurile de joacă pentru copii şi cele de vecinătate. Grupurile primare sunt construite pe solidaritatea difuză a membrilor săi, fiind o pepinieră pentru dezvoltarea căldurii umane şi a simpatiei. Progresul uman presupune extinderea simpatiei umane la niveluri mai largi (comunităţi locale, naţiune etc). La aceste niveluri întâlnim însă grupuri secundare. Acestea sunt grupuri mari, cu o coeziune socială slabă, constituite pentru a desfăşura o activitate, în vederea atingerii unui scop şi care au o durată determinată (de exemplu echipajul unei nave maritime, grupurile de cercetare, detaşamentele militare, clasele de elevi sau studenţi, biserica, etc.) De multe ori în grupurile secundare sunt incluse şi grupurile primare, acestea din urmă coexistând, ca de exemplu în cadrul unor asociaţii familiale.

De consultat:

Cooley, Charles H. (1998). *On Self and Social Organization*. University of Chicago Press.
http://books.google.ro/books?id=Duzk5w-MOR0C&printsec=frontcover&dq=Cooley,+Charles+H

Lucrări:

Cooley, Charles H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. New York: Charles Scribner's Sons.
Cooley, Charles H. (1908). *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York: Charles Scribner's Sons.
Cooley, Charles H. (1918). *Social Process.* New York: Charles Scribner's Sons.
Cooley, Charles H. (1998). *On Self and Social Organization*. University of Chicago Press
http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Cooley
www.answers.com/topic/charles-cooley

COSER, ROSE LAUB (1916-1994). **Sociolog american** născută în Germania. Din anul 1943 şi până în anul 1945 a studiat filosofia la École Libre de Hautes Études (Paris), apoi la New School for Social Research (New York). La Universitatea din Columbia a studiat cu profesori precum Robert Lynd şi Robert K. Merton. Doctor în sociologie (1957). Profesor asociat la Welesley College (1951–1959), profesor asociat la Northeasten University (1965–1968). Profesor la State University of New York (1968–1987) şi la Boston College.

S-a afirmat în domeniile sociologiei medicinei şi sociologiei familiei. A studiat birocraţia din spitale şi efectele ei asupra îngrijirilor medicale. A fost vicepreşedinte al Asociaţiei Americane de Sociologie şi preşedintele Societăţii Sociologilor din America de Est (1985–1986).

În studiile despre bolile mentale şi medicale ea a arătat efectele organizării birocratice asupra pacienţilor şi personalului. În completarea teoriei lui Merton, ea a subliniat ambiguitatea şi multiplicitatea. Studiul ei despre formarea profesională a rezidenţilor a demonstrat statutul lor ambiguu. În ceea ce priveşte multiplicitatea, ea a demonstrat că un repertoriu mai mare de roluri oferă oportunităţi mai mari şi conexiuni mai ample la lumea exterioară.

Apărătoare a feminismului, a militat pentru reducerea discriminării salariale a femeilor. Ea însăşi emigrantă, a scris despre cei care-şi părăsesc ţara şi în special despre curajul femeilor de a se muta într-un stat străin.

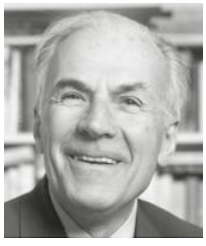
Pentru Coser, umorul este parte integrantă a relaţiilor umane şi un rol important în structurarea vieţii noastre. A abordat funcţiile umorului în spitalele de boli mentale, în lumea evreiască şi tipurile diferite de umor în funcţie de sex, rasă, opţiuni politice.

De consultat:

Coser, Rose Laub (1995). *In Defense of Modernity. Role Complexity and Individual Autonomy*. California: Stanford University Press.
http://books.google.com/books?id=Lb4gQvM3N8QC&printsec=frontcover&dq=Coser,+Rose,+Laub

Lucrări:

Coser, Rose Laub (1969). *Life Cycle and Achievement in America*. New York: Harper & Row.
Coser, Rose Laub (1974). *The Family, its Structure and Functions.* New York: St. Martin`s Press.
Coser, Rose Laub (1979). *Training in Ambiguity: Learning Through Doing in a Mental Hospital.* New York: Free Press.
Coser, Rose Laub (1995). *In Defense of Modernity. Role Complexity and Individual Autonomy.* California: Stanford University Press.
http://openlibrary.org/authors/OL239559A/Rose_Laub_Coser



CROZIER, MICHEL (n. 1922). **Sociolog francez**. Studii liceale în comerţ şi licenţă în drept. Doctor în drept şi în arte. Ofiţer al Legiunii de Onoare, comandor al Ordinului de Merit, laureat al Premiului *Tocqueville* în 1997 pentru întreaga activitate, membru al Academiei de Ştiinţe Morale şi Politice (1999). Director al Centrului pentru Sociologia Organizaţiilor. Director al CNRS.

Profesor la Harvard, California, Nanterre. Preşedintele Societăţii Franceze de Sociologie (1970–1972). A obţinut o bursă pentru a studia sindicatele americane.

"După ce a analizat şi criticat funcţionarea organizaţiilor administrative şi industriale (1963), demersul său s-a extins asupra societăţii globale (1970) pentru a studia *blocajele* ei şi condiţiile de dezvoltare a capacităţilor sale colective de inovaţie (1987). Pe plan teoretic, Crozier şi echipa sa au propus o paradigmă susceptibilă să lămurească fenomenele sociale, pe care au conceput-o sub formă de relaţii între sisteme şi actori. În acest fel, ei au căutat să reînnoiască sociologia organizaţiilor printr-o sociologie a *acţiunii organizate*. Crozier şi-a petrecut cea mai mare parte a carierei la CNRS şi la Institut d' Études Politiques din Paris" (François Gresel *et al., Dicţionar de ştiinţe umane*, 2000, p.76). În anii '60 a întemeiat Centrul de Sociologie a Organizaţiilor, unde s-au format numeroşi sociologi ai organizaţiilor şi specialişti în domeniul resurselor umane. Membru al Academiei de Ştiinţe Morale şi Politice (1992).) Împreună cu Erhard Friedberg a elaborat analiza strategică în sociologia organizaţiilor.

"*Le Phénomène bureaucratique* (1964, *op.cit.*) este mai mult decât o continuare reuşită a analizei lui Robert Merton asupra disfuncţiilor birocraţiei. Într-adevăr, Michel Crozier extinde câmpul reflecţiei la tematica relaţiilor de putere, pe care o reconceptualizează. De altfel, această lucrare este, în multe privinţe, un model de analiză sociologică, întrucât dezvoltă o reflecţie teoretică remarcabilă, susţinută de investigaţiile empirice întreprinse în interiorul a două mari organizaţii: Administraţia Cecurilor Poştale şi SEITA (Société Nationale d'Exploitation Industrielle des Tabacs et des Allumettes). Ne vom referi doar la cazul SEITA, care prezintă virtuţi pedagogice deosebite. Obiectul cercetării întreprinse de Michel Crozier în sânul acestei organizaţii, pe care în lucrare o numeşte Monopolul Industrial, îl constituie explorarea surselor şi condiţiilor dezvoltării ***fenomenului birocratic***. Mergând pe linia lui Merton, Crozier numeşte organizaţie birocratică orice organizaţie paralizată de existenţa unui prea mare număr de proceduri. Analiza sa se sprijină pe investigaţii aprofundate, întreprinse în trei uzine din regiunea pariziană şi validate de o anchetă asupra altor douăzeci de uzine de pe întreg teritoriul Franţei. El urmăreşte îndeosebi trei aspecte ale funcţionării SEITA: 1. normele care reglează activitatea grupului de muncitori şi raporturile de autoritate; 2) relaţiile dintre membrii conducerii; 3) organizarea atelierelor şi relaţiile dintre diferitele grupuri profesionale care le alcătuiesc. Vom detalia doar acest ultim aspect.

Organizarea atelierelor din cadrul SEITA. Personalul atelierelor SEITA se împarte în trei categorii: şefi de atelier, muncitoare cu calificare redusă, împărţite în manipulante de maşini şi în gestionare şi, în sfârşit, muncitori de întreţinere cu o calificare destul de înaltă, care nu depind ierarhic de şefii de atelier, ci de un inginer din conducere. Aceşti muncitori de întreţinere sunt, de altfel, repartizaţi definitiv la câte un atelier, iar fiecare din ei răspunde singur de trei utilaje pe care trebuie să le regleze, să le întreţină şi să le repare, dacă defecţiunea

nu e prea mare. Caracteristica principală a organizării SEITA constă în separarea strictă a acestor trei categorii de personal cu sarcini clar delimitate şi cu cariere distincte. Organizarea muncii, în care raţionalizarea şi specializarea sarcinilor sunt foarte pronunţate, iar fabricaţia este reglementată prin norme de producţie şi prime de randament, nu stimulează cooperarea între membrii personalului. Un set de reguli impersonale încearcă să rezolve dinainte problemele ce pot apărea, astfel încât nimic nu este lăsat la voia întâmplării, pe seama voinţei arbitrare a indivizilor sau a negocierii. Michel Crozier dă ca exemplu regula vechimii, în funcţie de care se face repartizarea muncitoarelor pe posturi. Orice post rămas vacant în urma unei plecări, a unei absenţe sau a unei întreruperi îi revine uneia dintre muncitoarele cu cea mai mare vechime, dacă vreuna dintre acestea doreşte să-l ocupe; dacă nu se oferă nimeni, postul respectiv va fi repartizat din oficiu muncitoarei cu cea mai mică vechime. Asemenea reguli încearcă să evite conflictele, inventariind dinainte problemele ce pot interveni şi oferind o soluţie *ad-hoc*. Cu toate acestea, dacă se urmăreşte funcţionarea obişnuită a atelierelor SEITA, se constată că acest set de reguli şi precepte are o putere relativă.

Relaţia dintre diferitele grupuri profesionale. Examinarea atentă a relaţiilor existente între diferitele grupuri profesionale conduce la următoarele constatări: a) muncitoarele din sectorul de producţie manifestă puţin respect faţă de şefii de atelier de care depind ierarhic; b) ele dau dovadă de o ostilitate ascunsă faţă de muncitorii din sectorul de întreţinere, pe care îi acuză că nu se grăbesc să repare utilajele. La rândul lor, muncitorii din sectorul de întreţinere le consideră pe muncitoare neatente şi nu prea harnice, deşi manifestă faţă de ele un anume paternalism. Dacă evaluarea generală este mai curând negativă, relaţia personală dintre muncitorul de întreţinere care repară maşina şi muncitoarea care lucrează la maşina respectivă este considerată, din punctul de vedere al amândurora, mai curând bună; c) în sfârşit, muncitorii din sectorul de întreţinere se dovedesc a fi agresivi faţă de şefii de atelier, pe care-i consideră lipsiţi de competenţă, în timp ce aceştia din urmă par să accepte resemnaţi această situaţie, mai puţin în cazul în care sunt cei mai tineri şi mai bine pregătiţi. Michel Crozier îşi propune să demonstreze că relaţiile dintre aceste trei grupuri profesionale sunt relaţii de putere, care se manifestă în modul cel mai acut cu prilejul evenimentului care le implică funcţional pe toate trei, şi anume, cu prilejul unei defecţiuni. Defecţiunea este singurul eveniment important care nu poate fi prevăzut şi pentru care nu s-a reuşit elaborarea unui set complet de reguli impersonale imperative. Pe de altă parte, prin competenţa lor tehnică, muncitorii din sectorul de întreţinere sunt, în cadrul atelierului, singurii care pot găsi o soluţie în cazul unui asemenea eveniment. Muncitoarele din sectorul de producţie şi şefii de atelier sunt, aşadar, dependenţi de bunăvoinţa acestor muncitori. Mai mult decât atât, regulile existente întăresc acest raport de dependenţă, deoarece prevăd ca, în cazul în care defecţiunea depăşeşte un anumit interval de timp, muncitoarele să treacă la îndeplinirea unor operaţiuni de manutenţiune, retribuite cu un salariu mai mic. Toate acestea conduc la instaurarea unui climat de incertitudine, cu atât mai important cu cât avem de-a face cu un univers în care totul este prevăzut până în cele mai mici detalii. Singurii care pot profita de aceste incertitudini sunt muncitorii din sectorul de întreţinere, care dispun, în atare condiţii, de o sursă de putere deloc neglijabilă. Muncitoarele din

sectorul de producţie, dar şi şefii de atelier, vor încerca să obţină de la ei cel mai bun tratament posibil. Relaţiile ierarhice obişnuite sunt, astfel, scurtcircuitate. O asemenea situaţie generează frustrări, iar cei care le resimt ajung să exercite presiuni pentru instaurarea unor noi reguli impersonale, apte să circumscrie mai bine sursele de incertitudini existente, creând astfel ceea ce Michel Crozier numeşte un cerc vicios birocratic.

Cercul vicios birocratic. Demonstraţia poate fi rezumată în felul următor: a) cercurile vicioase birocratice apar în organizaţiile a căror funcţionare se bazează pe reguli impersonale; b) regulile nu reuşesc niciodată să prevadă totul; în plus, numărul lor dă naştere unor contradicţii: rămân, deci, întotdeauna unele zone de incertitudine; c) membrii organizaţiei încearcă să ţină sub control aceste zone de incertitudine, pentru a-şi spori puterea în cadrul organizaţiei; d) când reuşesc să o facă, apar noi relaţii, care sunt generatoare de frustrări pentru ceilalţi actori; e) aceştia ajung atunci să facă presiuni în direcţia instituirii de noi reguli impersonale, menite să ţină sub control sursele de incertitudine reperate; f) noile reguli astfel apărute produc, în confruntarea lor cu regulile anterioare, noi surse de incertitudine, pe care anumiţi actori sau grupuri de actori din organizaţii vor încerca să le exploateze în folosul lor".

Teoria **cercului vicios birocratic** spune că centralizarea şi normele impersonale merg mână, în mână, sporind procesul de birocratizare. Prezenţa inevitabilă a zonelor de incertitudine creează relaţii paralele de putere care, reglementate, sporesc zonele de incertitudine şi măresc birocraţia.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 40-43)

Pentru Crozier fenomenul birocratic trebuie înţeles ca un fenomen cultural. Predictibilitatea, protecţia împotriva arbitrarului, sentimentul de securitate – toate acestea fiind funcţii importante ale birocraţiei – sunt expresia unor valori fundamentale existente în societate. Ele stau la baza tuturor organizaţiilor educaţionale, industriale, politice, administrative militare etc. "În realitate, toate organizaţiile, fie că sunt politice sau nu, funcţionează pe baza unor relaţii de putere."

De consultat:

Crozier, Michel (2009)**.** *The Bureaucratic Phenomenon*. New Jersey: Transaction Publihers.
http://books.google.com/books?id=MNlKVJWocmYC&printsec=frontcover&dq=Crozier, +Michel+(2009).

Lucrări:

Crozier, Michel (1955). *Petits fonctionnaires au travail*. Paris: Éd.du CNRS.
Crozier, Michel (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.
Crozier, Michel (1971). *La Société bloquée.* Paris: Seuil.
Crozier, Michel şi Friedberg, Erhard (1977*). L'Acteur et le système*. Paris: Seuil.
Crozier, Michel (2000). *À quoi sert la sociologie des organisations?*. Paris: Arslan.
http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/CROZIER.HTM

DAHRENDORF, RALPH (1928–2009). **Sociolog germano-englez**. A studiat filosofia şi sociologia la Universitatea din Hamburg între 1947 şi 1952. Doctor în filosofie (1952). A continuat activitatea de cercetare academică la London School of Economics, sub conducerea lui Karl Popper. Doctor în sociologie (1956). Profesor de sociologie la universităţile din Hamburg (1956–1970), Tübingen (1960–1964) şi Konstanz (1966–1969). Între anii 1968 şi 1969 a fost membru al parlamentului landului Baden Württenberg, iar între anii 1969 şi 1970 membru al parlamentului german. Membru în Comisia Europeană. Între anii 1974 şi 1984 a fost directorul London School of Economics. Preşedinte al Societăţii Germane de Sociologie (1967–1970). În ianuarie 2005, a devenit profesor cercetător la Centrul de Cercetări Sociale din Berlin. Membru al Camerei Lorzilor din Marea Britanie.

S-a remarcat mai ales prin studiile sale despre conflictul de clasă în condiţiile capitalismului industrial. În timp ce marxismul tradiţional pune accentul pe opoziţia dintre proprietarii mijloacelor de producţie şi salariaţi, Dahrendorf susţine că conflictul de clasă are la bază în primul rând diferenţele de autoritate din interiorul unei organizaţii, precum corporaţiile şi birourile administrative. Potrivit lui, ”inegalitatea de autoritate este inevitabilă, deşi excesele ei pot fi întrucâtva diminuate prin drepturile politice ale cetăţenilor”.

“Istoria conflictului industrial oferă numeroase exemple din majoritatea modelelor şi tipurilor sociale pe care le propune teoria conflictului de grup în asociaţiile guvernate de autoritate. Aceste exemple sunt cu atât mai interesante cu cât protagoniştii conflictului industrial au rămas în esenţă aceiaşi pe parcursul dezvoltării industriale. Am văzut cum capitalul şi munca au cunoscut un proces de descompunere de-a lungul ultimilor ani. Clasa capitalistă unită din epoca lui Marx s-a subîmpărţit în numeroase elemente, adică directori, simpli proprietari, bancheri; în interiorul clasei muncitoare omogene de acum o sută de ani au apărut noi linii de demarcaţie în funcţie de calificare, venit sau prestigiu; în fine, aceste două clase s-au mărit şi au devenit mai complexe prin apariţia unei *noi clase mijlocii* a birocraţilor şi funcţionarilor de birou. Toate aceste schimbări nu au modificat totuşi decât într-o foarte mică măsură structura de autoritate a întreprinderii industriale. Sunt în continuare patroni şi angajaţi,

Capitalismul a suferit după al doilea război mondial schimbări majore, apărând structuri de clasă diverse şi sisteme fluide ale relaţiilor de putere. Diferenţele dintre clase nu mai sunt date de posesia asupra unor bunuri, de proprietatea asupra mijloacelor de producţie, ci de tipurile de autoritate. Acestea determină veniturile, prestigiul, nivelul de calificare şi şansele de viaţă.

întreprinzători şi muncitori; conducerea şi munca constituie încă şi astăzi cvasigrupurile situate dedesubtul organizaţiilor, ele însele purtătoare ale dinamicii dezvoltării sociale a industriei. Însă modalităţile interrelaţiilor s-au schimbat din vremea în care Luddites luptau în Anglia împotriva alienării încercând să sfărâme maşinile din uzinele izolate sau chiar din vremea când forţele de poliţie subvenţionate de conducere încercau să împrăştie cu forţa muncitorii grevişti. Şi aceasta dintr-un motiv simplu, şi anume că violenţa conflictului industrial a scăzut considerabil. Diminuarea aceasta se datorează în primul rând înseşi părţilor aflate în conflict. În al doilea rând, sindicatele şi asociaţiile patronale au pus la punct un sistem complex şi protocolar de rezolvare a conflictului. Înainte de a se recurge la manifestări violente ale conflictului, acestea se întâlnesc pentru a discuta revendicările, apelează la un mediator sau, după caz, la un arbitru, pe scurt încearcă să-şi rezolve neînţelegerile prin cuvânt şi nu prin luptă. Reducerea violenţei a fost favorizată din plin de ameliorarea nivelului de trai al muncitorilor. În majoritatea ţărilor care pot fi astăzi considerate postcapitaliste, privaţiunea totală pentru lucrătorul industrial a lăsat locul unei privaţiuni relative la începutul secolului nostru până într-atât încât *costul* victoriei sau al înfrângerii în conflict a scăzut. Este de remarcat că reducerea violenţei este cauza şi efectul instituţionalizării conflictului industrial: organizându-se pentru a-şi apăra interesele, directorii şi muncitorii au făcut schimbări care, la rândul lor, au favorizat apariţia rezolvării paşnice a conflictelor".

(R. Dahrendorf, *Classes et conflits de classe dans la société industrielle, apud*, Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.2, 1998, p.174)

Pentru Dahrendorf nu proprietatea, ci controlul şi dominarea mijloacelor de producţie sunt sursele structurale ale conflictelor sociale, pentru că ele duc la o distribuire inegală a autorităţii. Neînţelegerea pieţelor şi inegalitatea şanselor de viaţă creează ambiguităţi, nesiguranţă şi nevoia de autoritarism. Şansele de viaţă sunt legate de opţiuni, iar prin opţiuni Dahrendorf înţelege proporţionalitatea între îndreptăţiri şi ofertă, cu alte cuvinte ceea ce poate face concret un individ cu libertăţile (îndreptăţirile) pe care le are sau, şi mai simplu, valoarea pozitivă, funcţionalitatea drepturilor sale. "Opţiunile sunt posibilităţile de alegere date în cadrul structurilor sociale, alternative ale acţiunii." Politicile progresiste au fost cele care au sporit opţiunile şi deci drepturile cât mai multor cetăţeni.

De consultat:

Dahrendorf, Ralph (1959). Classes in Post-Capitalist Society. În Dahrendorf, Ralph. *Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA: Stanford University Press, pp.241- 248.

http://media.pfeiffer.edu/lridener/courses/DAHREND1.HTML

Lucrări:

Dahrendorf, Ralph (1959). *Class Conflict in Industrial Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Dahrendorf, Ralph [1988] (1996). *Conflictul social modern. Eseu despre politica libertăţii***.** Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. germană şi postfaţă de Radu Nicolau).
en.wikipedia.org/wiki/Ralf_Dahrendorf

DALTON, MELVILLE. Sociolog american. Doctor în sociologie la Universitatea din Chicago. Profesor la University of Kansas şi la Washington University, St. Louis. Din anul 1953, profesor asociat la Departamentul de sociologie şi cercetător la Institute of Industrial Relations, University of Chicago.

În lucrarea sa, *Men who Manage* (*Bărbaţii care conduc*, 1959), el publică rezultatele cercetărilor sale din şase firme, oferind o imagine a structurii organizaţionale prin evidenţierea clicilor aflate în conflict, şi luptele lor interminabile pentru a câştiga cât mai multă putere şi pentru a-şi asigura cât mai multe beneficii. Angajat într-o întreprindere chimică din Midwest, el a observat practicile manageriale. A surprins structura informală a organizaţiei şi a comparat-o cu organizarea formală, arătând diferenţele dintre acestea: deşi autoritatea formală a unei instituţii decide responsabilitatea şi rolul fiecărui individ, în realitate clicile informale decid anumite operaţiuni de afaceri care urmează să fie efectuate. Clica se referă la un mic grup de persoane care au un interes comun. ”Clicile şi intrigile politice nu afectează activităţile productive, dar afectează în mod esenţial căile prin care acestea sunt realizate. Clicile sunt de mai multe tipuri: clici pe verticală (simbiotice sau parazitare), clici pe orizontală (agresive sau defensive) şi clici întâmplătoare.” Puterea liderilor acestor grupuri informale se bazează pe influenţa personală şi mai puţin pe autoritatea ce decurge dintr-o funcţie. Planurile şi strategiile unui manager sunt modificate de nivelurile inferioare pentru a se potrivi relaţiilor sociale existente între angajaţi. Observând marile trusturi şi companii din China, Dalton spune că acestea stabilesc o convenţie tacită cu clicile dominante şi, pe baza acestei convenţii, construiesc un sistem de recompense informale. Între clici se dă o luptă pentru câştigarea unei părţi cât mai mari de putere şi recompense, iar această luptă ce se duce pentru satisfacerea intereselor lor personale afectează interesele organizaţiei şi se face simţită la nivelul fiecărui aspect al vieţii organizaţionale. Ea este însă camuflată astfel încât să pară în armonie cu ideologia oficială.
(http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/granovet_articles/dalton_menmng.html)

De consultat:
Dalton, Melville [1950] (2003). Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 149- 156.

http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel, +Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&

Lucrări:

Dalton, Melville (1950). Conflicts between Staff and Line Managerial Officers. *American Sociological Review*, 15, no.3, pp. 342-351.

Dalton, Melville (1959). *Men Who Manage; Fusions of Feeling and Theory in Administration.* New York: John Wiley & Sons.

www.soc.ucsb.edu/faculty/sutton/soc267.htm

DEARLOVE, DES. **Jurnalist englez şi expert în management.** A absolvit studii politice, economice şi de jurnalism. A lucrat ca editor la *The Times* şi a colaborat la mai multe reviste de specialitate: *Across the Board, Strategy & Business,* Chief *Executive Magazine*. Împreună cu Stuart Crainer a publicat mai multe lucrări şi a fondat topul *Thinkers 50* – cei mai importanţi gânditori de afaceri din lume. Împreună au creat o firmă de consultanţă Crainer-Dearlove, lucrând cu clienţi precum Ashridge, dar şi cu Institutul pentru Cercetări Avansate în Management, Forumul pentru Comunicaţii în Afaceri, Durham Business School, London Business School etc.

”Multe dintre ideile manageriale de astăzi sunt privite cu foarte mult scepticism. Gândirea managerială este exacerbată - şi de foarte multe ori viciată – cu afirmaţii emfatice şi exagerări din ce în ce mai mari. Se poate observa că noile priorităţi sunt determinate în egală măsură de mass-media şi de obiectivele de cercetare ale savanţilor sau de nevoile afacerii. În funcţie de perspectiva din care priviţi fenomenul, acesta poate fi pus pe seama câştigurilor substanţiale pe care le pot obţine cei care vor cuceri lumea cu ideile lor strălucite sau poate fi considerat un semn al disperării tot mai mari cu care managerii încearcă să înţeleagă ceea ce se petrece în lumea afacerilor”.

(Crainer, Stuart şi Dearlove, Des, *Guru în business*, 2008, p. 13)

”Managerii au în continuare o uşoară stingherealã când se gândesc la importanţa profesiei lor. Managerii simt nevoia de a se justifica altfel decât juriştii sau medicii. Ei sunt profesionişti, dar unde-i răsplata? În definitiv, copiii nu-şi exprimă dorinţa arzătoare de a deveni directori – iar cei care fac acest lucru sunt duşi mai degrabă la psiholog decât să vadă pentru prima oară o linie de fabricaţie în funcţiune. Managerii se justifică de cele mai multe ori cu cărţile de vizită şi cu funcţiile lor, ca şi prin maşinile de serviciu şi marea varietate de avantaje

Des Dearlove consideră că a fi un lider autentic presupune sinceritate cu tine însuţi şi respectarea valorilor şi în nici un caz încercarea de a rivaliza cu stilul de leadership al altora. Paradoxal, ceea ce putem învăţa de la cei mai cunoscuţi lideri, precum Nelson Mandela sau Bill Gates este tocmai cum să fim noi înşine.

suplimentare de care se bucură. Ei caută să se legitimeze prin dobândirea de cunoştinţe." (*ibidem*, p. 19).

"Ca răspuns la acuzaţiile aduse şcolilor de afaceri cu privire la faptul că au rămas fără idei, trebuie arătat că specialiştii în consultanţă se pricep de minune să preia rezultatele muncii academice şi să le popularizeze. Acest lucru este fără îndoială adevărat. La fel de adevărat este şi reversul: şcolile de afaceri se pricep să reformuleze idei şi să le îngroape aşa cum câinii îngroapă oasele cele mai gustoase. Studiile efectuate de şcolile de afaceri – adeseori scrise într-un limbaj întortocheat – sunt publicate în jurnale academice şi rapoarte de cercetare extrem de scumpe şi cu circulaţie limitată (Tom Peters a evidenţiat că o mulţime de idei din lucrarea *În căutarea excelenţei* au fost extrase de fapt din studii care zăceau îngropate în şcolile de afaceri)" (*ibidem*, p. 27).

De consultat:

Dearlove, Des (2007). *Business by Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder*. Capstone Publishing Ltd.
http://books.google.ro/books?id=nVjdOcHRUh0C&printsec=frontcover&dq=Dearlove, +Des+(2007)

Lucrări:

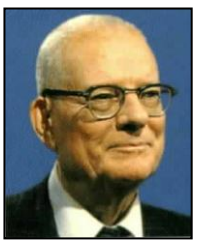
Dearlove, Des [1999] (2001). *Bill Gates – secretele succesului.* Bucureşti: Editura Teora (trad. din lb. engleză de Alexandru Desculescu).

Dearlove, Des (2007). *Business by Richard Branson Way: 10 Secrets of the World's Greatest Brand Builder*. Capstone Publishing Ltd.

Brown, Tom, Crainer, Stuart, Dearlove, Des şi Rodrigues, Jorge. [2002] (2008). *Business Minds.* Bucureşti, Editura Publica (trad. din l. engleză de Delia Brumar).

Crainer, Stuart şi Dearlove, Des [2003] (2008). *Guru în business. Cei mai importanţi gânditori în management.* Bucureşti: Editura Meteor Business (trad. din l. engleză de Dan Criste, Viorica Horga şi Emanuela Şoimaru).

www.crainerdearlove.com/



DEMING, EDWARDS WILLIAM (1900–1993). **Inginer, fizician şi statistician american.** A obţinut licenţa în inginerie electrică la Universitatea Wyoming (1921), masterul în matematică la Universitatea din Colorado (1925) şi doctoratul în fizică la Yale (1928). În 1939 a

devenit statistician principal la Biroul de Evidenţă a Populaţiei din SUA şi apoi profesor de statistică la Universitatea New York (din 1945). A avut un rol major în procesul de reconstrucţie a Japoniei după cel de-al Doilea Război Mondial. Prelegerile lui despre munca în echipă şi responsabilitatea comună, despre creşterea calităţii şi extinderea pe pieţele internaţionale s-au pliat pe viziunea dominantă a japonezilor despre muncă şi viaţă. I-a fost acordat în 1960 de către prim-ministrul Japoniei în numele împăratului Hirohito *Ordinul Tezaurului Sacru, clasa a II-a,* iar Uniunea Oamenilor de Ştiinţă şi Inginerilor din Japonia îi acordă anual Premiul *Deming*, din 1951.

Deming consideră că organizaţiile trebuie să practice ”managementul pentru calitate”, atât la nivel de vârf, cât şi la nivelurile inferioare. ”Calitatea este un proces de învăţare ce este în responsabilitatea tuturor. Primul pas este transformarea individului. Odată începută această transformare, individul va da un nou sens vieţii sale, evenimentelor, cifrelor şi interacţiunilor dintre oameni. Când începe să înveţe el va fi un bun exemplu pentru ceilalţi, va fi un bun ascultător, îi va învăţa şi pe alţii şi îi va ajuta pe oameni să se retragă din activităţile lor curente fără un sentiment de vinovăţie”. Sistemul de cunoştinţe profunde pe care oamenii trebuie să îl deţină este compus din patru părţi:

Edwards Deming a identificat **şapte boli mortale ale organizaţiilor**:
1. Lipsa de consecvenţă în urmărirea scopului.
2. Accentul pe profituri pe termen scurt.
3. Evaluarea anuală a performanţelor individuale.
4. Mobilitatea managerilor.
5. Înţelegerea organizaţiei numai pe baza cifrelor vizibile.
6. Costuri medicale excesive.
7. Costuri excesive de garanţie, alimentate de avocaţi care lucrează numai cu taxe de urgenţă.

1. Înţelegerea proceselor globale care implică furnizori, producători, clienţi, beneficiari de bunuri şi servicii;

2. Cunoaşterea gamei şi a cauzelor variaţiilor în calitate şi utilizarea de eşantioane statistice în măsurători;

3. O teorie a cunoaşterii ce implică definirea conceptelor ce explică realitatea şi limitele a ceea ce poate fi cunoscut;

4. Cunoştinţe de psihologie, despre natura umană.

Managementul pentru promovarea calităţii este definit de Deming în 14 puncte:

1. Propuneţi-vă mereu să îmbunătăţiţi produsele şi serviciile, pe baza unui plan, pentru a deveni competitivi şi pentru a putea rămâne în afaceri;

2. Adoptaţi noua filosofie: industria şi economia sunt întotdeauna în schimbare şi ele vor accepta tot mai puţine defecte, neconformităţi, întârzieri la livrare;

3. Nu vă bazaţi pe operaţiunea de verificare pentru a face lucruri de calitate. Introduceţi metode de control statistic pentru a stabili conformitatea cu cerinţele specificate;

4. Nu mai atribuiţi contracte doar pe baza preţului cerut. În schimb, reduceţi costul total colaborând cu un singur furnizor cu care dezvoltaţi o relaţie de lungă durată bazată pe încredere şi loialitate;

5. Îmbunătăţiţi constant şi pentru totdeauna fiecare activitate de planificare, producţie şi deservire;

6. Instituiţi pregătirea la locul de muncă;

7. Adoptaţi şi instituiţi poziţia de lider. Asiguraţi tuturor angajaţilor instrumentele necesare pentru desfăşurarea corespunzătoare a activităţilor. Responsabilitatea şefilor de echipă trebuie concentrată pe calitate;

8. Scăpaţi de teamă şi creaţi încredere; încurajaţi comunicarea astfel încât fiecare angajat să-şi poată spune punctul de vedere în mod deschis şi liber;

9. Desfiinţaţi barierele existente între angajaţii din diverse compartimente.

10. Eliminaţi sloganurile, îndemnurile şi ţintele pentru forţa de muncă;

11. Eliminaţi normele cantitative pentru forţa de lucru şi obiectivele cantitative pentru management. Ele nu trebuie să devină un obstacol în calea productivităţii sau a calităţii;

12. Îndepărtaţi barierele care le răpesc oamenilor mândria competenţei profesionale. Renunţaţi la evaluarea anuală sau la sistemul meritelor;

13. Instituiţi un program eficient de informare şi autoperfecţionare a întregului personal;

14. Implicaţi-i pe toţi angajaţii companiei în procesul de transformare. Creaţi o structură corespunzătoare, la nivelul conducerii de vârf, care să asigure îndeplinirea celor 13 puncte.

Deming şi-a sintetizat concepţia în câteva fraze cheie: ”Atunci când oamenii şi organizaţiile se concentrează în primul rând pe calitate, aceasta va tinde să crească, iar costurile să scadă pe termen lung. Când oamenii se concentrează în primul rând asupra costurilor, acestea tind să crească, iar calitatea să scadă în timp”. ”Nu există niciun substitut pentru cunoaştere”. ”Lucrurile cele mai importante nu pot fi măsurate pe termen lung”. ”Experienţa nu ne învaţă nimic de la sine”. ”Prin ce metodă?... Numai metoda contează”. ”Orice problemă este în partea de sus; managementul este cauza tuturor problemelor organizaţiilor”. ”Operatorul (muncitorul, maistrul) nu poate aduce îmbunătăţiri majore sistemului de producţie. El poate prezenta cel mult unele inovaţii şi evidenţia aspecte ale lucrului, probleme specifice unui anumit loc de muncă. Responsabilitatea pentru calitate în proporţie de 90% o are eşalonul conducerii superioare a întreprinderii”.

Deming a introdus noţiunea de ”ciclu de proiectare al produsului” bazat pe cinci elemente:

1. proiectarea produsului pe baza unor modele adecvate;

2. realizarea acestuia şi testarea sa atât în laborator, cât şi în linia de fabricaţie;

3. ”aruncarea” produsului pe piaţă;

4. testarea acestuia la beneficiar, iar cu ajutorul unor cercetări de marketing depistarea opiniei utilizatorilor despre produs, dar şi a faptului că ”neutilizatorii” acelui produs nu l-au cumpărat;

5. reproiectarea produsului în lumina reacţiei consumatorilor relativ la calitate şi preţ.

De consultat:

Deming Edwards W. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education.* MIT Press.
http://books.google.ro/books?id=RnsCXffehcEC&pg=PR9&dq=Deming+Edwards+W+(2000).+The+New+Economics

Lucrări:

Deming Edwards W. (1966). *Some Theory of Sampling.* Dover Publications.
Deming Edwards W. (1986). *Out of the Crisis.* MIT Press.
Deming Edwards W. (2000). *The New Economics for Industry, Government, Education.* MIT Press.
http://www.clubafaceri.ro/info_articole/managementul_calitatii/3431/Principalii+precursori+ai+managementului+calitatii.html
http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming

DICKSON, WILLIAM J. (1860–1941).

Psihosociolog american. Reprezentant de seamă al orientării relaţiilor umane**.** A fost colaborator al lui Elton Mayo şi a avut o contribuţie importantă la realizarea experimentelor de la Hawthorne efectuate între 1924 şi 1932. Împreună cu Fritz J. Roethlisberger a prezentat principalele concluzii ale acestor experimente în volumul *Management and the Worker* (1939).

Scopul iniţial a fost studierea impactului pe care iluminatul îl are asupra productivităţii muncii. Cercetările au demonstrat că atenţia acordată oamenilor creşte productivitatea muncii pe termen lung. Experimentele s-au extins şi asupra altor aspecte ale productivităţii muncii, prin manipularea condiţiilor existente (sistemele de salarizare, umiditatea, pauzele de odihnă etc.). Fiecare schimbare a dus la o creştere a productivităţii, atât în cazul fiecărui muncitor, cât şi în cazul grupurilor, lucru explicat de Dickson prin faptul că ”muncitorii au participat cu interes la aceste experimente pentru că au înţeles că au fost făcute cu scopul îmbunătăţirii performanţelor”. Acesta a fost numit ”efectul Hawthorne”. Concluziile lui Roethlisberger şi Dickson au fost:

1. aptitudinile indivizilor sunt predictori imperfecţi ai performanţei la locurile de muncă. Deşi acestea dau anumite indicii privind potenţialul fizic şi mental al indivizilor, cantitatea produsă e puternic influenţată de factorii sociali;

2. organizarea informală afectează productivitatea. Relaţiile pe care supraveghetorii le dezvoltă cu muncitorii influenţează modul în care aceştia execută ordinele;

3. normele de grup afectează productivitatea. Grupul stabileşte ceea ce e ”corect” şi cât anume trebuie să lucreze un muncitor;

4. locul de muncă este un sistem social. El trebuie văzut ca un sistem social format din părţi interdependente.

Vezi: Roethlisberger, Fritz Jules

De consultat:

Roethlisberger, Fritz J. şi Dickson, William J. (2003). *Management and the Worker*. În *Early Sociology of Management,* vol. V. London and New York: Routledge & Taylor & Francis Group.
http://www.google.ro/search?q=Dickson%2C+William%2C+J.+(2003).+Management+and+the+Worker

Lucrări:

Dickson, William J. şi Roethlisberger, Fritz J. (1966) *Counseling in an Organization*, Boston: Graduate School of Business. Administration, Harvard University.

Roethlisberger, Fritz J. şi Dickson, William J. [1939] (1979). *Management and the Worker*. London and New York: Routledge & Taylor & Francis Group.
http://management.thinkahead.net.in/tag/f-j-roethlisberger-and-william-j-dickson

DiMAGGIO, PAUL JOSEPH (n.1951). **Sociolog american**. Studii la Swarthmore College şi la Harvard University. Doctor în sociologie (1979). Profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii Princeton (din 1992 până în prezent). Director ştiinţific al Centrului pentru Arte şi Studiul Politicilor Culturale al Woodrow Wilson School. Reprezentant al neoinstituţionalismului în sociologia organizaţiilor.

“Studiul lui DiMaggio (1991) asupra eforturilor depuse de specialişti pentru crearea condiţiilor culturale care susţineau dezvoltarea şi menţinerea muzeelor de artă la sfârşitul secolului al XIX-lea în America se plasează, de asemenea, la nivelul câmpului organizaţional, dar se limitează la o singură societate. În prezentarea sa procesuală, DiMaggio îşi concentrează atenţia în primul rând asupra aspectelor cultural-cognitive ale proiectului profesional: crearea unei distincţii între formele de artă înaltă şi cele de artă trivială, precum şi crearea şi selectarea modelelor culturale adecvate constituirii muzeelor de artă ca tipuri distincte de organizaţii. Studiul descrie luptele duse între grupuri rivale, precum şi între interesele noilor tipuri de specialişti – curatori, istorici ai artei, experţi în

achiziţii – şi cele ale directorilor de muzee. Se arată cum fundaţiile filantropice, mai exact Corporaţia Carnegie, joacă un rol determinant în activitatea de promovare a intereselor noilor specialişti din muzee. DiMaggio afirmă că potenţialul activ şi interesele sunt mai vizibile atunci când punctul central de interes este crearea noilor aranjamente instituţionale şi nu activitatea de rutină a celor deja existente".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, p. 126)

Analizând factorii non-economici care creează inegalitate socială, DiMaggio a arătat impactul pe care "capitalul cultural" îl are asupra indivizilor în carieră. Absolventele unor colegii de prestigiu tind să se căsătorească cu parteneri mai bine poziţionaţi în societate decât absolventele unor colegii mediocre. Studiind impactul noilor tehnologii digitale asupra claselor sociale, el a arătat că persoanele cu un statut social ridicat au acces mai uşor la noile tehnologii, sporindu-şi avantajele economice. În acelaşi timp însă, oamenii din clasele de jos care au un capital cultural bogat se mută relativ uşor în clasele de mijloc şi nu se blochează în reţelele sociale ale claselor lor de apartenenţă. Noile tehnologii sporesc tenacitatea tinerilor şi permeabilitatea structurilor de clasă.

Teoria neoinstituţionalismului pe care DiMaggio o dezvoltă împreună cu Walter W. Powell descrie modul în care instituţiile interacţionează şi afectează societatea, modelând comportamentul membrilor. Instituţiile îşi desfăşoară activitatea într-un mediu compus din alte instituţii, numit mediu instituţional. Fiecare instituţie este influenţată de mediul mai larg, care exercită o presiune spre conformare. Pentru a face faţă acestor presiuni, organizaţiile trebuie să-şi reafirme deseori legitimitatea. Acest lucru duce la un "izomorfism instituţional": organizaţiile adoptă anumite practici de afaceri nu pentru că sunt eficiente în sine, ci pentru că ele furnizează legitimitate în ochii celor interesaţi: creditori, acţionari, guvern, ONG-uri, presă, etc. Acest izomorfism poate fi văzut în organizaţiile care adoptă stilurile întâlnite în lumea marilor corporaţii pentru a părea mai eficiente. Organizaţiile sunt mai degrabă imitative decât creative şi inovatoare. Conformitatea apare nu din teama unor posibile pedepse, ci ca o obligaţie socială. Oamenii fac anumite alegeri în instituţii nu pentru că sunt cele mai bune posibile, ci pentru că nu pot concepe alte alternative. Iar aceste alegeri au în ele o substanţă politică deşi oamenii îşi declară neutralitatea politică. Politica foloseşte instituţiile ca vehicule pentru conformarea indivizilor, obligând instituţiile să-şi rescrie regulamentele pentru a se putea adapta noilor medii instituţionale.

DiMaggio consideră că asistăm la un izomorfism instituţional: organizaţiile adoptă practici de afaceri pentru a-şi spori legitimitatea în ochii creditorilor, guvernului, clienţilor, acţionarilor etc. Din acest motiv devin mai puţin creative şi inovatoare şi seamănă tot mai mult între ele.

De consultat:

Zukin, Sharon şi DiMaggio, Paul J. (ed.) (1990). *Structure of Capital. The Social Organization of the Economy*. Cambridge University Press.
http://books.google.ro/books?id=LsE6AAAAIAAJ&pg=PA150&dq=DiMaggio,+Paul+J.+(ed.)+(1990).+Structure+of+Capital

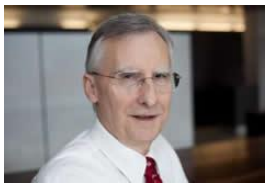
Lucrări:

DiMaggio, Paul J. şi Powell, Walter W. (ed.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, Paul J. şi Louch, Hugh (1998). Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases do People Use Networks Most?. *American Sociological Review* (October), 6, pp.19-37.

DiMaggio, Paul J. (ed.) (2001. *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*. Princeton: Princeton University Press.

DiMaggio, Paul J., Hargittai, Eszter, Celeste, Coral şi Shafer, Steven (2004). From Unequal Access to Differentiated Use: A Literature Review and Agenda for Research on Digital Inequality. *Social Inequality*, edited by Kathryn Neckerman. New York: Russell Sage Foundation.
sociology.princeton.edu/Faculty/DiMaggio/
en.wikipedia.org/wiki/New_institutionalism



DONALDSON, LEX. Sociolog şi economist australian de origine britanică, născut la Liverpool în Marea Britanie. Este profesor de design organizaţional şi decan al Şcolii Postuniversitare de Management de la Universitatea din New South Wales, Sydney. Master la Aston şi doctorat la Londra. Visiting profesor la universităţile din Aston, Iowa, Londra, Maryland, Northwestern şi Stanford. În anul 2003 a fost nominalizat pe locul 73 în topul celor mai importanţi specialişti în management din lume, realizat de către Academia de Management din SUA.

El pledează pentru o abordare pozitivistă şi funcţionalistă a organizaţiilor. Pozitivistă în sensul utilizării doar a teoriilor validate prin folosirea unor metode ştiinţifice şi funcţionalistă în sensul că modul de organizare are consecinţe asupra performanţelor şi există tendinţa de a se adapta în timp prin sporirea consecinţelor pozitive. Organizaţiile trebuie să adopte structurile care se potrivesc situaţiei în care evoluează şi să-şi schimbe strategiile şi dimensiunile în funcţie de urgenţa

sarcinilor. ”Cele mai bune structuri sunt cele care se potrivesc situaţiei în care se află organizaţia.” Teoria despre ”urgenţa organizaţiilor” spune că atunci când o instituţie trece printr-o diversificare a activităţilor, cel mai eficient e să treacă la o divizare a ei. Există o serie de variabile care interacţionează între ele şi afectează performanţa. Performanţa scăzută duce la adaptare organizaţională, pe când performanţa ridicată duce la creşterea organizaţiei. Factorii care afectează pozitiv sau negativ performanţa sunt: ciclul de afaceri, concurenţa, datoriile, riscul divizării, diversificarea şi managerii.

Pentru Lex Donaldson organizaţiile variază în funcţie de alegerile strategice şi politicile pe care le fac. Managerii au multe opţiuni, dar aleg ţinând cont de maximizarea intereselor personale şi a puterii proprii. În plus, deciziile manageriale sunt dictate de situaţii şi de interesul întregii organizaţii.

Lex Donaldson consideră că organizaţiile funcţionează după paradigme, teorii şi principii metodologice separate, care nu sunt integrate şi care, uneori, sunt contradictorii. Proliferarea diverselor teorii de management bulversează organizaţiile. El este adeptul unui integralism conceptual.

De consultat:

Donaldson, Lex (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation.* Cambridge University Press.
http://books.google.ro/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+(1995

Lucrări:

Donaldson, Lex (1985). *In Defence of Organization Theory: A Reply to the Critics***.** Cambridge University Press.

Donaldson, Lex (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge University Press.

Donaldson, Lex (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Donaldson, Lex (1999). *Performance-Driven Organizational Change: The Organizational Portfolio.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations.* Thousand Oaks, California: Sage Publications.

www.iese.edu/.../LexDonaldson/LexDonaldson.asp?...
www2.agsm.edu.au/.../LexDonaldson/.../LexDonaldson2007.pdf

DOUGLAS, MARY (1921–2007). **Antropolog britanic**. A absolvit Oxford University în 1943, iar în 1950 şi-a susţinut doctoratul în urma unei cercetări de teren în Congo. A predat 25 ani antropologia socială la University

College din Londra. În 1977 a ajuns în SUA ca director la Centrul de Studiere a Culturii din cadrul Fundaţiei Russel Sage din New York, iar în 1981 s-a mutat la Northwestern University. A predat şi la Universitatea Princeton timp de 3 ani, iar în 1988 s-a întors în Marea Britanie. A fost aleasă membru al Academiei Britanice şi Comandor al Ordinului Imperiului Britanic.

A fost interesată de modul în care oamenii dau sensuri realităţii lor şi de modul în care această realitate este exprimată prin simbolurile lor culturale. Oamenii creează în mod activ semnificaţii în viaţa lor socială, în vederea menţinerii societăţii lor. Cultura este un instrument al acţiunilor sociale curente, este mijlocul prin care acestea se realizează, prin care membrii spun că anumite lucruri sunt ”bune” sau ”rele”. Ea se menţine, se construieşte, se modifică printr-o ”colonizare a minţii celuilalt”. Ideile, credinţele şi reprezentările devin cunoştinţe dacă reuşesc să facă trecerea de la individual la colectiv. Pentru aceasta ele trebuie să fie credibile. ”Credibilitatea depinde de consensul moral; prin ea comunitatea se întinde pe sine”. Toate comportamentele umane, chiar şi cele aparent lipsite de importanţă, ascund o semnificaţie de bază legată de procesele cognitive prin care diferite culturi şi societăţi funcţionează: interpretările date de oameni evenimentelor care au loc în jurul lor sunt potenţiali ”spioni” care ajută la reconstruirea sistemului de principii în care oamenii trăiesc la un loc. La întrebarea care dă titlul unei lucrări importante: *Cum gândesc instituţiile,* Mary Douglas spune că nu trebuie să restrângem analiza doar la nivelul persoanelor care populează organizaţiile, ci trebuie să înţelegem cultura în care aceşti oameni trăiesc şi în care instituţiile există. Şi această analiză trebuie să meargă spre formarea şi consolidarea legăturilor sociale şi spre descrierea mecanismelor care reglementează funcţionarea lor. Capacitatea oamenilor de a decide raţional asupra unor aspecte de colaborare şi de solidaritate este ”gândire instituţională”. Aceasta impune tipuri de clasificări, operaţiuni logice şi metafore cheie, precum cele despre echitate, justiţie, cauzalitate, spaţiu etc. ”Ele răspund nevoilor individuale de ordine, coerenţă şi control al incertitudinii”. Nevoia de cooperare impune o serie de reguli şi oamenii renunţă la interesul personal în favoarea construirii bunurilor colective. Ei creează instituţii; instituţiile realizează clasificări; clasificările determină modul de gândire şi acţiune al oamenilor; acest mod de gândire întăreşte instituţiile existente. ”Instituţiile orientează în mod sistematic memoria persoanelor fizice şi modul lor de a percepe în forme compatibile cu deciziile care s-au aprobat.” Instituţiile sunt în cele din urmă structura societăţii: ele permit oamenilor să se stabilească în grupuri, sunt intermediare între oameni şi lumea în care trăiesc, oferind chei de interpretare a realităţii. Dacă funcţionează bine, sunt capabile să rezolve

Pentru Mary Douglas instituţiile apar dintr-un impuls care a strâns laolaltă interesele convergente ale indivizilor şi un amestec nedefinit de constrângere şi convenţie. Dacă doresc să supravieţuiască, ele trebuie să-şi cucerească legitimitatea printr-un act de întemeiere distinctă în cadrele lumii. Stabilitatea presupune încremenirea într-o formă recognoscibilă şi controlarea memoriei membrilor ei.

problemele colective de viaţă şi oferă răspunsuri adecvate la contextele sociale. ”S-a spus foarte bine că indivizii suferă din pricina limitării impuse de raţionalitatea lor şi este la fel de adevărat că, prin crearea organizaţiilor, ei îşi extind capacitatea de a mânui informaţia dincolo de limitele respective. Am arătat deja că instituţiile trebuie întemeiate pe un mecanism cognitiv, precum şi felul în care se realizează acest lucru. Câştigul reciproc de pe urma tranzacţiilor multiple nu creează suficientă siguranţă faţă de strategiile unei alte persoane. El nu justifică încrederea necesară. Mecanismul cognitiv întemeiază instituţia simultan în cadrul lumii naturale şi în conştiinţa indivizilor, odată cu descoperirea că structura formală a instituţiilor corespunde structurilor formale existente în zonele din afara habitatului uman.

În primul rând, pentru a exista cel puţin posibilitatea unui discurs, trebuie să existe un acord asupra tuturor categoriilor fundamentale. Instituţiile sunt singurele care pot defini similaritatea. Elementele componente sunt atribuite diferitelor grupuri, prin intermediul cărora instituţiile îşi găsesc propriile analogii cu lumea înconjurătoare. Pe de o parte, consumul emoţional necesar creării unui set de analogii provine din neliniştile sociale. Pe de altă parte, există o tensiune între stimulentele oferite indivizilor raţionali pentru ca aceştia să-şi consume timpul şi energia rezolvând problemele dificile ale grupului şi tentaţia de a sta deoparte şi de a lăsa analogiile întemeietoare ale societăţii din jur să preia controlul”.

”Orice instituţie începe să controleze memoria membrilor săi. Îi face să uite experienţele incompatibile cu imaginea sa virtuoasă şi să-şi reamintească evenimentele care susţin o anumită perspectivă asupra naturii, una complementară cu instituţia însăşi. Ea este cea care furnizează categoriile gândirii pentru membrii săi, stabileşte termenii necesari cunoaşterii de sine şi impune identităţi. Şi aceasta nu este tot. Instituţia mai trebuie să asigure stabilitatea edificiului social prin sacralizarea principiilor justiţiei... Nu putem admite ca regulile justiţiei noastre să depindă de ceva artificial. O asemenea idee este imorală, ba chiar reprezintă o ameninţare la adresa sistemului nostru social, a tuturor valorilor şi sistemelor sale de clasificare. Justiţia este conceptul care pecetluieşte legitimitatea... Fiind elaborată cu scopul precis de a oferi instituţiilor justificarea şi stabilitatea necesare, justiţia se întemeiază pe convenţii. Astfel, nici măcar unul din elementele justiţiei nu este corect în sine, deoarece corectitudinea depinde de gradul său de generalitate, de coerenţa sa schematică şi de adecvarea la celelalte principii general acceptate. Justiţia este un sistem intelectual mai mult sau mai puţin satisfăcător, proiectat pentru a asigura coordonarea unui ansamblu specific de instituţii [...] Instituţiile impun ca egalitatea şanselor să fie introdusă în rândul principiilor fundamentale, cele care conferă legitimitate. Ele se folosesc de lipsa egalităţii din regimurile rivale pentru a le demonstra caracterul ilegitim [...] Fără menajamente trebuie să spunem că opiniile noastre morale sunt pregătite de instituţiile sociale. Se întâmplă extrem de rar şi este foarte dificil ca un individ să aleagă o poziţie etică numai pe baza unor motive raţionale şi individuale. Propriile noastre judecăţi sunt pregătite în interiorul instituţiilor sociale în care trăim”.

(Douglas, Mary, *Cum gândesc instituţiile*, 2002, pp. 81;155-158; 165)

De consultat:

Douglas, Mary (1986). *How Institutions Think.* Syracuse: Siracuse University Press.
http://books.google.ro/books?id=EjQzxQw5HLIC&pg=PR2&dq=Douglas,+Mary+(1986).+How+Institutions+Think

Lucrări:

Gross, Jonathan L., Rayner, Steve şi Douglas, Mary (1985). *Measuring Culture: A Paradigm for Analysis of Social Organization*. Columbia University Press.
Douglas, Mary [1986] (2002). *Cum gândesc instituţiile.* Iaşi: Polirom (trad. din l. engleză de Radu Pavel Gheo).
www.dircost.unito.it/dizionario/pdf/Pallante-Douglas.pdf
www.mnsu.edu/emuseum/.../Douglas.html
www.semioticon.com/people/Douglas.html -

DRUCKER, PETER FERDINAND (1909–2005). **Jurist american** de origine austriacă. Născut la Viena, a obţinut doctoratul în Germania în drept public şi relaţii internaţionale. În 1933 s-a stabilit la Londra ca director de resurse la o bancă, iar din 1937 s-a stabilit în SUA. A fost consultant economic la diferite bănci şi companii de asigurări şi consilier pentru strategii de afaceri şi management pentru un mare număr de corporaţii americane. Profesor de filosofie şi politologie la Colegiul Bennington (1942–1949). Profesor de management la New York University Business (1950–1970). Profesor de ştiinţe sociale la Claremont Graduate School, California (1971–2005). A publicat 38 de cărţi şi câteva sute de articole. Este considerat ***inventatorul managementului.***

"Opera lui Drucker începe cu o examinare a managementului de nivel superior şi a rolului său critic în instituţia reprezentativă pentru societatea industrială modernă, şi anume marile corporaţii. Pornind de aici, el a identificat managementul ca fiind zona centrală a problemei şi pe manageri ca elementul dinamic al oricărei organizaţii. Managerii, prin controlul pe care îl au asupra structurilor de luare a deciziilor în corporaţiile moderne, sunt cei care însufleţesc organizaţiile şi societatea. Managerilor li se asigură resurse umane şi materiale cu care să lucreze şi, pornind de la acestea, ei creează întreprinderi productive care determină bunăstarea societăţii. Această apreciere devine tot mai evidentă pe măsură ce avansăm în era tehnologiei cunoaşterii, făcând ca resursele umane să

devină tot mai importante pentru performanţele şi eficienţa organizaţiilor. Totuşi, după părerea lui Drucker, managerii, deşi devin o resursă de bază în orice organizaţie, ei constituie sunt o resursă tot mai rară, mai scumpă şi mai perisabilă. Aşa stând lucrurile, apare extrem de important ca managerii să poată fi folosiţi cât mai eficient posibil în stadiul actual al cunoaşterii practicii şi funcţiilor acestora. Drucker abordează această problemă a eficacităţii manageriale în majoritatea studiilor sale".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J.,
Managementul organizaţiilor, 1994, pp. 104).

Peter Drucker spune că managerii trebuie să conducă prin obiective, să-şi asume mai multe riscuri pe o perioadă mai lungă, să ia decizii strategice, să creeze echipe integrate şi bine motivate, să transmită informaţiile repede şi clar şi să demonstreze competenţă şi devotament. Managerii răspund de rezultate.

Pentru a fi eficienţi, conducătorii de instituţii trebuie să răspundă la câteva întrebări: "Ce trebuie făcut?", "Ce e benefic pentru bunul mers al afacerii?". Apoi trebuie să dezvolte planuri de acţiune, să îşi asume responsabilitatea deciziilor, dar şi responsabilitatea comunicării, să se axeze asupra oportunităţilor în detrimentul problemelor, să conducă şedinţe productive, să gândească şi să vorbească în spirit colectiv ("noi") mai degrabă decât individual ("eu"). Eficienţa este o disciplină care poate fi învăţată. Un executiv eficient trebuie "să facă productive resursele", găsind surse de motivare a salariaţilor care să înlocuiască teama. Drucker a creat conceptul de "management prin obiective", mutând accentul pe productivitate şi nu pe efort, pe autocontrol şi nu pe control ierarhic, pe responsabilitatea individuală, nu pe cea colectivă.

A abordat şi problematica inovaţiei şi a sistemului antreprenorial, utilizând conceptul de societate antreprenorială.

"Avem nevoie de o societate antreprenorială în care inovaţia şi sistemul antreprenorial sunt normale, ferme şi permanente. Aşa cum managementul a devenit organul specific al unei instituţii contemporane, de integrare al societăţii noastre bazate pe organizaţii, tot aşa şi inovaţia şi sistemul antreprenorial trebuie să devină parte integrantă a activităţii din organizaţiile economice şi din societatea noastră. Aceasta presupune ca toate conducerile din întreprinderi să facă din inovaţie şi din sistemul antreprenorial o practică normală, continuă şi zilnică a propriei lor activităţi şi a activităţii organizaţiei lor"

(Drucker, Peter F., *Inovaţia şi sistemul antreprenorial,* 1993, p. 168)

Un director eficient consideră angajaţii o "resursă" nu un "cost", deoarece aceştia pot realiza performanţe în domeniile lor de activitate şi pot spori cunoaşterea dacă sunt conduşi eficient. "Dezvoltarea depinde mai curând de energia umană decât de bogăţia economică."

“Antreprenorii inovează. Inovaţia este instrumentul specific sistemului antreprenorial. Este actul care înzestrează mijloacele cu o nouă capacitate de a crea bogăţie. Într-adevăr, inovaţia creează un mijloc. Un mijloc nu există până când omul nu găseşte o întrebuinţare pentru ceva din natură, pe care, în felul acesta, îl înzestrează cu o valoare economică. Până atunci, fiecare plantă este o buruiană şi fiecare mineral este doar o altă piatră. Până acum un secol, nici uleiul mineral care ieşea din pământ, nici bauxita – minereul din care se extrage aluminiu – nu erau mijloace. Erau nişte neplăceri: ambele făceau pământul nefertil. Mucegaiul era o calamitate, nu un mijloc. Bacteriologii făceau eforturi disperate pentru a-şi proteja culturile de bacterii împotriva contaminării cu această ciupercă. Apoi în anii '20, un medic londonez, Alexander Fleming, a realizat că această «calamitate» era exact distrugătorul de bacterii pe care îl căutau bacteriologii, iar mucegaiul a devenit un mijloc valoros. Acelaşi lucru era adevărat şi pentru sfera socială şi pentru cea economică. Nu există resurse mai mari în economie decât «puterea de cumpărare». Dar, puterea de cumpărare este creaţia unui antreprenor inovator. Fermierul american n-avea, de fapt, deloc putere de cumpărare la începutul secolului al XX-lea, el nu-şi putea cumpăra utilaje entru fermă. Pe piaţă erau multe maşini de recoltat, dar oricât de mult şi le-ar fi dorit, fermierul nu putea să le plătească. Atunci, unul din mulţii inventatori de maşini de recoltat, Cyrus McCormick, a inventat cumpărarea cu plata în rate. Aceasta a permis fermierului să plătească maşina de recoltat mai degrabă din viitoarele câştiguri, decât din cele trecute şi, dintr-o dată, fermierul a avut puterea de cumpărare pentru achiziţionarea echipamentului necesar pentru fermă.

Tot aşa, oricare ar fi schimbările, potenţialul de producere a bogăţiei din mijloace deja existente constituie o inovaţie. Pentru transportarea unui autocamion de pe şasiu pe un vas de marfă nu se punea problema tehnologiei. Containerul a apărut dintr-o nouă percepere a vasului de marfă, mai degrabă ca un mijloc de manevrare a mărfurilor, decât ca un «vapor»; ceea ce conta, într-adevăr, era ca timpul de staţionare în port să fie cât mai scurt posibil. Această inovaţie banală a îmbunătăţit productivitatea cargoboturilor şi a salvat, probabil, navigaţia. Fără ea, expansiunea extraordinară a comerţului din ultimii patruzeci de ani – dezvoltarea cea mai rapidă a oricărei activităţi economice majore, înregistrată vreodată – nu ar fi putut avea loc. Ceea ce a făcut într-adevăr posibil învăţământul general – mai mult decât întoarcerea maselor spre valoarea educaţiei, decât pregătirea sistematică a profesorilor în şcoli de pregătire specială, sau decât teoria pedagogică – a fost acea inovaţie minoră, manualul. (Manualul a fost, probabil, invenţia unui reformator ceh din domeniul învăţământului Johann Amos Comenius, care a proiectat şi a folosit primele abecedare latine la mijlocul secolului al XVII-lea). Fără manual, nici chiar un profesor foarte bun nu poate să predea la mai mult de 1–2 copii în acelaşi timp; cu el, şi un profesor destul de slab se descurcă onorabil cu 30–35 de cursanţi.

Inovaţia, aşa cum arată aceste exemple, nu trebuie să fie tehnică, şi nu trebuie să fie neapărat «un lucru». Puţine inovaţii tehnice pot să concureze în termeni de impact cu inovaţii sociale ca ziarul sau asigurarea. Cumpărarea în rate

transformă, fără exagerare, economia. Oriunde este introdusă, ea schimbă economia de la una de ofertă la una de cerere, aproape indiferent de nivelul productiv al economiei (ceea ce explică de ce cumpărarea în rate este prima practică pe care orice guvern marxist care vine la putere o suprimă imediat; aşa cum au făcut comuniştii în Cehoslovacia, în 1948, şi în Cuba, în 1959). Spitalul, în forma sa modernă de inovaţie socială a iluminismului secolului al XVIII-lea, a avut un mare impact asupra îngrijirii sănătăţii, mai mult decât multe progrese în medicină. Managementul sau «cunoştinţele folositoare» care permit unui om să facă, pentru prima oară, productivi oameni cu diferite calificări şi cunoştinţe care muncesc împreună într-o «organizaţie», este o inovaţie a acestui secol. El a transformat societatea modernă în ceva de o nouă calitate, ceva, printre altele, pentru care nu avem nici teorie politică, nici teorie socială: *o societate a organizaţiilor* […].

Deci, «inovaţia» este mai degrabă un termen social decât unul tehnic. Ea poate fi definită în felul în care J. B. Say a definit sistemul antreprenorial, ca schimbare a randamentului posibilităţilor. Or, aşa cum ar tinde să procedeze un economist modern, ea poate fi definită mai curând în termeni de cerere, decât de ofertă, sau ca schimbând valoarea şi satisfacţia obţinută de consumator din posibilităţi. Care din cele două este mai potrivită depinde de cazul specific, şi mai puţin de modelul teoretic. Trecerea de la laminorul pentru oţel integral la «minilaminor», al cărui proces tehnologic începe cu fierul vechi, şi nu cu minereul de fier, şi se încheie cu un produs finit (de exemplu, bare şi tije în blocul oţelului care apoi trebuie prelucrat), este cel mai bine descrisă şi analizată în termeni de ofertă. Produsul final, utilitatea finală şi clienţii reprezintă acelaşi lucru, deşi costurile sunt substanţial mai mici; probabil că aceeaşi definiţie, în termeni de ofertă, se potriveşte şi containerului. Dar audiocaseta sau videocaseta, deşi la fel de tehnică, dacă nu mai mult, este mai bine descrisă în termeni de valoare faţă de consumator şi satisfacţie a consumatorului, întrucât ea este o inovaţie socială de genul revistelor lui Henry Luce de la *Time-Life-Fortune* din anii '20, sau capitalul bursei de la sfârşitul anilor '70 şi începutul anilor '80. Deocamdată nu putem dezvolta o teorie a inovaţiei. Dar ştim deja suficient ca să spunem când, unde şi cum se caută sistematic ocazii de inovaţii şi cum judecă cineva şansele de succes sau riscurile de eşec. Ştim suficient ca să dezvoltăm, deşi încă în contur, practica inovaţiei. Pentru istoricii tehnologiei, a devenit aproape un clişeu faptul că una din cele mai mari realizări ale secolului al XIX-lea a fost inventarea «inovaţiei». Înainte de 1880, sau cam aşa, invenţia era misterioasă; cărţile începutului de secol XIX vorbesc fără încetare de «sclipirea de geniu». Însuşi inventatorul era o figură jumătate romantică, jumătate ridicolă, meşterind într-o mansardă părăsită. Prin 1914 când a izbucnit Primul Război Mondial, «invenţia» a devenit «cercetare», o activitate sistematică, cu un scop bine definit, care este planificată şi organizată, cu o mare precizie, atât în evaluarea rezultatelor vizate, cât şi a celor care ar putea fi realizate. Acum trebuie să se facă ceva similar pentru inovaţie. Antreprenorii vor trebui să înveţe să practice inovaţia sistematică”.

(Druker, Peter F., *Inovaţia şi sistemul antreprenorial,* 1993, pp. 27-28; 29)

Peter Drucker a inspirat şi influenţat concepţiile managerilor şi mediul de afaceri, identificând şi examinând cele mai actuale probleme cu care se confruntă liderii, începând de la strategia de corporaţie, stilul managerial, până la schimbările sociale.

De consultat:

Drucker, Peter F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Published by Elsevier Ltd.
http://www.google.ro/search?q=Drucker+Peter&hl=r...

Lucrări:

Drucker, Peter F. [1985] (1993). *Inovaţia şi sistemul antreprenorial.* Bucureşti: Editura Enciclopedică.
Drucker Peter F. [1993] (1999), *Societatea postcapitalistă*. Bucureşti: Editura Image.
Drucker, Peter F. [1992] (2001) *Organizaţiile viitorului*. Bucureşti: Editura Teora.
Drucker, Peter F. [1998] (2006). *Despre profesia de manager*. Bucureşti: Meteor Press.
Drucker, Peter F. [1996] (2007). *Despre decizie şi eficacitate.* Bucureşti: Meteor Press.
en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
www.druckerinstitute.com/

DUPUY, FRANÇOIS (n.1947). **Sociolog francez**. Licenţiat în istorie veche la Universitatea din Paris (1969). Diplomat în ştiinţe politice (Paris, 1971). Cercetător la Centrul de Cercetări în Ştiinţele Sociale ale Muncii (1972). Cercetător asociat la Centrul de Sociologie a Organizaţiilor (1976). Cercetător la Centrul Naţional de Cercetări Ştiinţifice (1978). Profesor invitat la CEDEP-INSEAD (1980–1999). Profesor invitat la University of California, Irvine (1984, 1985, 1990). Creează primul laborator francez de consiliere, care are ca bază sociologia organizaţiilor (1990–1994). A condus operaţiile de consiliere privind dezvoltarea comerţului cu produse electronice, a reformei d'Aire France. După 1995, consultant independent la Crédit Lyonnais şi la Société Générale, SNCF. Profesor de management la Indiana University. Kelley School of Business (1997–2000). Profesor de psihosociologia organizaţiilor la INSEAD (1999). Preşedinte al Mercer Delta Consulting France, apoi consilier ştiinţific al ansamblului de companii

al grupului Mercer din Franţa (2001–2005). După 2005, profesor la INSEAD şi consultant independent.

"*Nu există birocraţie fără flexibilitate, mai mult, în modelul francez, flexibilitatea este mai importantă decât birocraţia*, scriau într-un mod oarecum provocator François Dupuy şi Jean-Claude Thoenig (1983, *op. cit.*, p.52). Peter Blau (1955, *op.cit.*) combătuse deja, într-o lucrare cu titlu sugestiv – *The Dynamics of Bureaucracy* – teza rigidităţii organizaţiilor birocratice, arătând că reglementările paralizează rareori activitatea, din moment ce ele sunt adesea ocolite de către agenţii care ar trebui să le respecte sau de cei care răspund de aplicarea lor. Deşi nu se referă la cercetările lui Peter Blau, François Dupuy şi Jean-Claude Thoenig, care au lucrat multă vreme în cadrul Centrului de Sociologie a Organizaţiilor, se înscriu pe aceeaşi linie. Spre deosebire de toţi cei care consideră că administraţia franceză este rigidă, impersonală şi greoaie, cei doi cercetători pun accentul pe flexibilitatea ei, flexibilitate ce rezidă în numeroase aranjamente şi în excepţiile de tot soiul care sunt negociate aici. Firul călăuzitor al demonstraţiei îl constituie administraţia prefectorială. François Dupuy şi Jean-Claude Thoenig constată că tocmai într-un univers ca prefectura, din care orice relaţie directă cu publicul este, în principiu, eliminată (există un ghişeu, dosarele au un caracter abstract), această relaţie apare ca esenţială şi pe ea se pune cel mai mare preţ. Funcţionarii care au contacte cu exteriorul se bucură de o mai mare autonomie în raport cu colegii sau cu superiorii ierarhici. Cu cât au mai multe contacte, cu atât se arată mai receptivi faţă de aranjamente. François Dupuy şi Jean-Claude Thoenig au recurs la expresia «aranjamente negociate» pentru a desemna negocierile şi aranjamentele menite să flexibilizeze reglementările ce se stabilesc la toate nivelurile ierarhiei. Într-un fel, funcţionarii aflaţi în contact cu exteriorul se transformă în «mijlocitori». Şi invers, orice public îşi stabileşte, în interiorul organizaţiei, un fel de corespondent, un mediator, adică îşi găseşte pe cineva în stare să-i faciliteze demersurile. Aceste contacte cu exteriorul şi aranjamentele pe care le prilejuiesc nu sunt, însă, atât de simple pe cât par la prima vedere. Ele, arată autorii, produc mai curând o anume ambivalenţă în cazul funcţionarilor. Pe de o parte, apar ca sursă a eficienţei (anumite dosare sunt rezolvate mai repede, probleme *a priori* insolubile sunt rezolvate etc.) şi dovedesc latura umană a administraţiei, care ştie să se deschidă către cazurile particulare. Pe de altă parte, ele pot fi trăite ca manifestări de inechitate şi favoritism, îndeosebi de către aceia care nu dispun de nicio posibilitate de a face astfel de aranjamente. Agenţii care recurg la asemenea practici rezolvă contradicţia în felul următor: aranjamentele pe care le mijlocesc ei înşişi li se par necesare şi justificabile, ca excepţii de la regulă, menite să deblocheze o situaţie; în schimb, aranjamentele făcute la nivelurile superioare ale ierarhiei sunt sistematic interpretate ca manifestări de favoritism, fiind denunţate ca atare. Rezultatul este, evident, adâncirea prăpastiei, relevate de Michel Crozier (1964) dintre diferitele niveluri ierarhice. François Dupuy şi Jean-Claude Thoenig demonstrează, în esenţă, că administraţia franceză este, contrar ideilor generale, acceptate, o organizaţie cu rădăcini la nivel local, care se bazează pe o serie de contacte cu exteriorul şi ai cărei funcţionari dispun de o anumită autonomie de acţiune, îndeosebi în domeniul aplicării regulilor".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 53-54)

Lucrări:

Dupuy, François şi Toenig, Jean-Claude (1983). *Sociologie de l'administration française*. Paris: Armand Colin.

Dupuy, François şi Thoenig, Jean-Claude (1985). *L'Administration en miettes*. Paris: Fayard.

Dupuy, François (1991). Perspectives internationales de la relation télématiques bancaire. *Communication au Colloque de I'EFMA*, 5-6, février 1, Bruxelles.

us.macmillan.com/author/francoisdupuy

www.francoisdupuy.com/.../index_biographie.html

DURKHEIM, ÉMILE (1858–1917). **Sociolog francez**, unul dintre părinţii fondatori ai sociologiei. Elev al L'Ecole Normale Supérieure. Studii în Germania sub îndrumarea lui Wilhelm Wundt. A susţinut doctoratul în filosofie în 1892 cu teza *Diviziunea muncii sociale*, una dintre primele cărţi de sociologie, în care şi-a prezentat principalele idei teoretice. În 1887 a predat la Universitatea din Bordeaux primul curs de sociologie, iar din 1902 s-a mutat la Sorbona, unde a înfiinţat prima catedră de sociologie din Franţa. A întemeiat în 1898 revista *L`Année sociologique,* devenită curând cea mai prestigioasă revistă de profil din Franţa. Fondatorul şcolii franceze de sociologie.

Pentru Émile Durkheim organizaţia nu este numai ceva care absoarbe, cu intensitate egală, sentimentele şi energia membrilor ei; ea este şi puterea care le reglează. Fiecare organizaţie are o înclinare colectivă ce îi este caracteristică şi din care derivă atracţiile individuale, iar nu invers.

Pentru Durkheim, agentul moralizator al omului ca fiinţă socială este societatea. Societatea este producătoarea de reguli morale şi creatoarea conştiinţei sociale. Conştiinţa comună este ansamblul similitudinilor sociale, suma sentimentelor asemănătoare care se manifestă în conştiinţele individuale, care determină la rândul ei o "solidaritate mecanică". Odată cu creşterea gradului de diferenţiere sau individualizare apare solidaritatea organică. Diviziunea muncii este sursa solidarităţii sociale. Ea nu e doar un fenomen economic, ci are şi un caracter moral. Dreptul este cel mai vizibil simbol al solidarităţii sociale; el organizează viaţa socială în forme cât mai precise. Regulile juridice exprimă condiţiile esenţiale ale vieţii colective pentru orice tip de societate. Ele impun două tipuri de sancţiuni: represive şi restitutive. Sancţiunile penale sunt expresia rezistenţei colectivităţii în faţa unei

crime, un act criminal fiind cel care ofensează stările puternice ale conştiinţei colective.

Diviziunea muncii sociale este direct proporţională cu densitatea morală a societăţii, iar aceasta din urmă creşte odată cu creşterea densităţii fizice. Creşterea densităţii sociale poate apărea în trei moduri: 1. mărirea concentraţiei spaţiale a oamenilor; 2. formarea şi dezvoltarea oraşelor; 3. creşterea numărului şi eficienţei modalităţilor de comunicare. Chiar dacă societăţile pot creşte în volum (mărime absolută), ele nu cresc neapărat în densitate. O societate care se măreşte, dar în care numărul contactelor sociale nu creşte, poate rămâne segmentară şi nu evoluează într-o diviziune a muncii. Oamenii îşi diferenţiază specialităţile cu scopul de a diminua competiţia şi pentru a coexista. Diviziunea muncii sociale diferenţiază pentru a uni şi pentru a aduce oamenii mai aproape. Dacă este împinsă prea departe, ea devine sursă de dezintegrare: individul se izolează şi îşi diminuează conştiinţa colectivă. Atunci apare anomia, definită ca o lipsă a unor reglementări sociale capabile să asigure cooperarea între funcţiile specializate.

”Prima grijă a unui şef inteligent şi experimentat va fi să suprime ocupaţiile inutile şi să distribuie munca astfel ca fiecare să fie suficient de ocupat, să sporească activitatea funcţională a fiecărui lucrător şi ordinea va renaşte în mod spontan în acelaşi timp în care munca va fi economiceşte amenajată”.

Pentru a spori solidaritatea socială, munca trebuie împărţită în funcţie de distribuţia aptitudinilor în societate, căci cu cât societatea este mai avansată, cu atât este mai greu ca meseriile să corespundă abilităţilor personale ale fiecărui individ. Durkheim spune că societatea ne îndeamnă să ”ne limităm orizontul, să ne alegem o sarcină precisă şi să ne angajăm în ea cu totul, în loc să facem din fiinţa noastră un soi de operă de artă completă, perfectă, care îşi trage valoarea din ea însăşi şi nu din serviciile pe care le aduce”.

Omul este o fiinţă duală, căci omului fizic (definit prin stări personale care reflectă personalitatea individuală) i se adaugă omul social (definit prin stări comune tuturor indivizilor, simbolizând societatea) şi acesta din urmă are nevoie de o societate pe care să o exprime şi pe care s-o servească. Copiii şi bătrânii reprezintă aproape în întregime omul fizic şi nu omul social, pentru că societatea lipseşte din conştiinţa celor dintâi şi începe să dispară din conştiinţa celorlalţi.

(preluare după site-ul:
http://www.roportal.ro/articole/emile-durkheim-studiu-de-autor-58.htm)

De consultat:

Durkheim, Émile (2009). *De la division du travail social. Étude sur l'organisation des sociétés suprieures*. BiblioLife.

http://www.google.ro/search?q=Durkheim%2C+Emile+(2009).+De+la+division+du+travail+social.+

Lucrări:

Durkheim, Émile [1897] (1993). *Despre sinucidere.* Iaşi: Editura Institutul European (trad. din l. franceză de Mihaela Calcan).

Durkheim, Émile [1912] (1995). *Formele elementare ale vieţii religioase*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Magda Jeanrenaud şi Silviu Lupescu).
Durkheim, Émile [1893] (2001). *Diviziunea muncii sociale.* Bucureşti: Editura Albatros (trad.din lb. franceză de Cristinel Pantelimon).
Durkheim, Émile [1895] (2002). *Regulile metodei sociologice.* Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Dan Lungu).
www.durkheim.itgo.com
www.emile-durkheim.com

EDVINSSON, LEIF (n. 1946). **Economist suedez.** A făcut studii la Enköping, Uppsala şi Universitatea din Lund, a absolvit un master în administrarea afacerilor (MBA) la Universitatea din Berkeley, California. A fost vicepreşedinte al băncii S-E din Suedia, consilier al Centrului Internaţional pentru Comerţ al ONU, membru în consiliile de conducere ale multor instituţii, precum Colegiul pentru Medicină Moleculară Karolinska din Stockholm, Colegiul Henley din Marea Britanie. Este profesor la Universitatea din Lund, la Universitatea Politehnica din Hong Kong şi susţine prelegeri şi conferinţe la Harvard, Stanford, London, Stockholm etc. Conduce firma specializată în crearea de modele în domeniul capitalului intelectual Universal Networking Intellectual Capital (www.unic.net). În 1997 a lansat împreună cu Michel S. Malone lucrarea *Capitalul intelectual: realizarea valorii reale a companiei prin descoperirea potenţialului intelectual ascuns* (*Intellectual Capital: Realizing Your Company`s True Value by Finding Its Hidden Brainpower*), pentru care i s-a atribuit în anul următor premiul *Brain of the Years* la concurenţă cu Bill Gates şi Paul McCartney. A realizat la Skandia prima cuantificare a capitalului intelectual, demonstrând că aceasta depăşeşte 10 miliarde lire sterline.

Pentru Edvinsson există o diferenţă între managementul cunoştinţelor şi capitalul intelectual. ”Managementul cunoştinţelor se referă la stocarea, transferul şi migrarea cunoştinţelor. Capitalul intelectual se referă la potenţialul de câştig al organizaţiei.”. Ideile sunt resursele cele mai bogate aflate la dispoziţia unei organizaţii. Ele produc fisuri în legislaţie, provoacă managerii şi sfidează clasificările. Nimeni nu ştie mai bine acest lucru decât cei care lucrează cu ideile: şcolile de afaceri şi firmele de consultanţă. Firmele tind în mod obişnuit să ignore know-how-ul şi potenţialul angajaţilor, dar valoarea lor iese în evidenţă abia după dispariţia acestora. Aşa cum calculatorul îşi diminuează valoarea financiară imediat după cumpărare, dar îi creşte valoarea pe măsură ce e utilizat pentru că stochează

informaţii tot mai importante, la fel o firmă are o valoare financiară cuantificabilă, dar şi o altă valoare poate chiar mai importantă. Iar aceasta iese în evidenţă când demisionează o persoană importantă, când firma pierde un client-cheie, când oamenii fac treabă de mântuială şi nu-şi transformă cunoştinţele, relaţiile şi valorile în resurse creatoare de bogăţie. Pentru a demonstra valoarea capitalului intelectual a produs CD-uri despre CI.

Capitalul intelectual este o combinaţie de capital uman – inteligenţa, aptitudinile, cunoştinţele şi potenţialul membrilor unei organizaţii - şi capital structural – resurse absorbite de clienţi, activităţi, baze de date, mărci şi sisteme. Este capacitatea de a transforma cunoştinţele şi valorile intanbigile în resurse creatoare de avuţie, înmulţind capitalul uman cu capitalul structural.

Activele necorporale, precum cultura, valorile, relaţiile, cunoştinţele constituie sursa principală de bogăţie a unei firme. Accentul pus de ţările occidentale pe drepturile de autor şi de proprietate intelectuală a dus la o creştere a avuţiei acestor ţări. Stimularea capitalului uman a dus la apariţia unor produse şi servicii noi, vândute pe pieţe globale, precum şi la relaţii sociale, de capital şi politice noi, care au reconfigurat hărţile avuţiei popoarelor şi organizaţiilor. Peter Drucker vorbea de ”economia bazată pe cunoaştere”. Leif Edvinsson spune că imaginaţia este mai importantă decât cunoaşterea, dar în ea se investeşte cu cea mai puţină inteligenţă. Firmele sau guvernele creează structuri birocratice care omoară imaginaţia şi nu sporesc bunăstarea. Ţările nordice sunt în topul celor mai bogate ţări ale lumii pentru că pun preţ pe activele lor necorporale, în ciuda condiţiilor climaterice vitrege. Printre indicatorii CI care pot fi măsuraţi găsim: ponderea muncitorilor calificaţi, rata de alfabetizare, abonamentele la internet, cheltuielile publice pentru educaţie, protecţia dreptului de proprietate intelectuală, numărul de computere pe cap de locuitor, numărul de abonaţi la telefonia mobilă, percepţia publică a diplomelor şi a calificărilor, impozitul pe profit, deschiderea culturală, globalizarea, transparenţa, imaginea ţării, brevetele pe cap de locuitor, cooperarea dintre universităţi, exporturile şi importurile de capital, numărul cercetătorilor la suta de mii de locuitori, numărul articolelor ştiinţifice publicate în reviste recunoscute, mediul de afaceri, eficienţa guvernului, uşurinţa de a deschide o firmă etc.

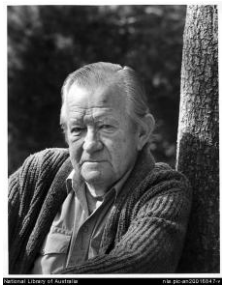
De consultat:

Bounfour, Ahmed şi Edvinsson, Leif (ed.) (2005). *Intellectual Capital for Communities. Nations, Regions and Cities*. Butterworth-Heinemann.
http://books.google.ro/books?id=xRqJcQvxnToC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"Leif+Edvinsson...

Lucrări:

Edvinsson, Leif şi Malone, Michael S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company`s True Value by Finding Its Hidden Brainpower***.** New York**:** Harper Business.
Edvinsson, Leif (2002). *Corporate Longitude. What You Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*. Financial Times, Prentice Hall.

Bounfour, Ahmed şi Edvinsson, Leif (ed.) (2005). *Intellectual Capital for Communities. Nations, Regions and Cities*. Butterworth-Heinemann.
http://www.corporatelongitude.com/



EMERY, FREDERICK EDMUND (1925-1997). **Psihosociolog australian**. Pionier al dezvoltării organizaţionale. Doctor în psihologie (1953). A predat la Departamentul de psihologie al Universităţii din Melbourne (Australia). A adus contribuţii importante în domeniul sociologiei rurale. Membru în conducerea Institului Tavistock din Londra (1957-1969), unde a colaborat mai ales cu Eric Trist. Activitate de cercetare la Departamentul de Sociologie al Australian National University. Profesor invitat la Wharton's Department of Social Systems Sciences şi la The Center for Advanced Studies in the Behavioral Sciences at Stanford (SUA). A publicat 30 de cărţi singur sau împreună cu colaboratorii lui.

"Aceste studii, ca şi altele, efectuate de Institutul Tavistock, i-au condus pe Emery şi Trist la conceptul de *sistem socio-tehnic deschis*, prin care caracterizau o întreprindere. Sistemul este *deschis* fiindcă primeşte intrări din mediul său exterior şi îi furnizează acestuia ieşiri, îndeplinind toate operaţiile de conversie de pe parcurs. Ei privesc o organizaţie nu ca pe un sistem fizic închis, în interiorul căruia se poate obţine o configuraţie de forţe care asigură un echilibru stabil, ci ca pe un sistem deschis în sens biologic (conform lui L. von Bertalanffy), în cadrul căruia echilibrul obţinut de organism sau de organizaţie este esenţialmente dinamic, efectuând schimburi continue prin frontiera sa cu mediul său extern. Într-adevăr, ei consideră că sarcina fundamentală a managementului organizaţiei, ca întreg, constă în corelarea întregului sistem cu mediul său, prin intermediul reglării schimburilor efectuate prin frontieră, şi nu a regulilor interne. O conducere care consideră mediul extern ca pe un dat, concentrându-se doar pe realizarea unei organizări interne oricât de eficiente, adoptă o atitudine periculoasă. Acest lucru nu presupune că managementul de la vârf nu trebuie să se preocupe de problemele interne, ci că implicarea sa trebuie orientată către oportunităţile sau presiunile exercitate de mediu.

Problema este că mediul se transformă cu o rată din ce în ce mai înaltă, tinzând către o complexitate din ce în ce mai pronunţată. Factorii de mediu, asupra cărora organizaţia nu are niciun control sau chiar nicio informaţie, pot interacţiona, provocând schimbări semnificative. Emery şi Trist au clasificat mediile conform gradului lor de complexitate, începând cu cele stabile şi nestructurate (corespunzătoare unei competiţii perfecte din punctul de vedere al unui economist),

până la cele «turbulente», în care variaţiile apar nu numai din cauza organizaţiilor concurente implicate, ci şi din partea câmpului însuşi (de exemplu, piaţa).

Ei prezintă un studiu de caz asupra unei organizaţii care nu a reuşit să-şi dea seama că mediul s-a transformat dintr-unul stabil, într-unul relativ turbulent. Această firmă de produse alimentare din Marea Britanie a ocupat, timp îndelungat, 65% din piaţă cu produsul ei principal: o anumită conservă de legume. Pe această bază, compania a investit într-o linie automată de fabricaţie, ceea ce a implicat adoptarea unei anume rigidităţi, date de necesitatea producerii de loturi unice mari. Dar chiar în momentul introducerii noii facilităţi, mediul suferea deja schimbări însemnate asupra cărora organizaţia nu avea niciun control. Dezvoltarea tehnologiilor de conservare prin frig şi aplicarea lor pe scară largă a făcut ca alimentele congelate să devină accesibile majorităţii consumatorilor şi a furnizat pieţei o alternativă. Concurenţa a fost mărită în mod direct de surplusul alimentar, pe care producătorii de alimente congelate din SUA l-au aruncat pe piaţă la un preţ scăzut. pentru că nu erau adecvate congelării, utilizarea acestor legume de către un număr mare de firme britanice, specializate pe conserve de fructe, dar care aveau un surplus de capacitate din cauză că fructele pe care le prelucrau aveau o natură sezonieră, precum şi de apariţia lanţurilor de prăvălii şi supermarketuri, care doreau să-i vîndă produsele sub marca lor. Deoarece micii producători vindeau mult mai ieftin, neavând costuri de marketing şi dispunând de materie primă la un preţ mai mic, ei au fost capabili să ocupe peste 50% din piaţa aflată în declin, acceptând canalele de vânzare oferite de supermarketuri. Acesta este un exemplu evident al caracterului direct al interacţiunii factorilor de mediu, producându-se o turbulenţă considerabilă în câmpul operaţional al organizaţiei, care, în cazul companiei de conserve a cerut o redefinire pe scară largă a destinaţiei produsului, a pieţei şi a gamei sortimentale, pentru a se putea atinge o nouă stare de echilibru dinamic".

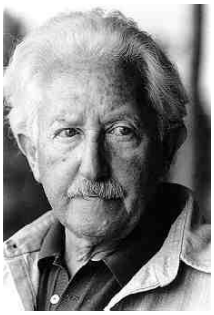
(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp.201-202)

De consultat:

Trist, Eric L. şi Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*,vol. I. University of Pennsylvania Press.
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/sessvol1.html
Trist, Eric L. şi Murray, Hugh (ed.) (1993). *The Socio-Technical Systems Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. II. University of Pennsylvania Press.
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol2/sessvol2.html
Trist, Eric L., Emery, Fred şi Murray, Hugh (ed.) (1997). *The Socio-Ecological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. III. University of Pennsylvania Press.
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol3/sessvol3.html

Lucrări:

Emery, Frederick E. şi Trist, Eric L. (1960). Socio-Technical Systems. În Churchman, West C. şi Verhulst, M. (ed.). *Management Science. Models and Techniques,* vol. II. Pergamon Press.
Emery, Frederick E. şi Thorsrud, Einar (1976). *Democracy at Work: the Report of the Norwegian Industrial Democracy Program*. Leiden: Martinus Nijhoft. Social Sciences Division.
en.wikipedia.org/wiki/Fred_Emery
www.springerlink.com/index/R811V6L2162411G0.pdf -



ERIKSON, ERIK (1902–1994). **Psiholog danezo-german şi american.** A absolvit Facultatea de Arte din Viena, apoi Institutul de Psihanaliză din Viena. A fost ginerele lui Freud. A emigrat în SUA, unde a devenit primul psihanalist. A predat la Yale University în cadrul Institutului de Relaţii Umane, apoi la Berkeley University din California, la Austen Riggs Center din Massachusetts şi la Harvard University.

"Este unul dintre cei mai renumiţi şi citaţi teoreticieni ai psihanalizei din SUA. A efectuat studii asupra copilului, dar şi asupra unor probleme specifice ale adolescenţilor şi adulţilor. Erik Erikson l-a cunoscut pe Sigmund Freud la Viena, înainte de a se stabili în America (în 1933) şi a fost influenţat de ideile acestuia toată viaţa, deşi nu s-a sfiit să aducă inovaţii teoriei maestrului lui. Pe noi ne interesează îndeosebi consideraţiile lui Erik Erikson ce extind, cu o mai mare forţă şi mult mai departe cunoaşterea şi înţelegerea procesului de formare a fiinţei sociale în sensul determinării identităţii, ca una din părţile ei importante (respectiv sinele ca autoimagine, ca autocunoaştere, ca autoînţelegere). Spre deosebire de Sigmund Freud care a susţinut că omul devine ce este datorită trecerii lui printr-o suită de stadii sexuale, Erik Erikson a considerat că personalitatea şi fiinţa socială se constituie dintr-un şir de stadii psiho-sociale. Totodată el a legat dezvoltarea omului de ciclul vieţii constituit din mai multe crize cărora trebuie să le facă faţă. După părerea lui, acest proces urmează opt stadii, după cum urmează:

1. *Încredere sau neîncredere.* Conform ideilor lui Erik Eirkson, în *stadiul oral* individul îşi dezvoltă un sentiment adânc şi pătrunzător al încrederii sau neîncrederii în alţi oameni. Gradul de încredere la care ajunge copilul faţă de lume, de alţi oameni şi de sine însuşi se bazează într-o mare măsură pe capacitatea îngrijirii pe care o primeşte din partea mamei lui. Dacă nevoile copilului sunt satisfăcute imediat, dacă este strâns la piept cu căldură, dezmierdat, se vorbeşte şi se joacă cu el, acesta îşi dezvoltă un sentiment despre lume ca despre un loc în care te afli în siguranţă, în care oamenii sar în ajutor şi sunt de încredere. În caz contrar, dacă copilul este supus unei îngrijiri capricioase, superficiale, neacceptabile, în

mintea lui se naşte un sentiment de neîncredere fundamentală faţă de lume şi oameni, combinat cu o atitudine de teamă.

2. *Autonomie sau ruşine şi îndoială*. În viziunea lui Erik Erikson, *stadiul anal* ocazionează naşterea conflictului dintre autonomie şi sentimentele de ruşine şi teamă. El extinde domeniul ce se presupune că dă naştere acestui conflict de la accentul limitat din teoria psihanalitică pus pe învăţarea regulilor proprii utilizării toaletei pentru a include şi alte aşteptări din partea copilului. Este vorba despre necesitatea copilului de a-şi dezvolta aparatul lui motor şi muscular (să umble, să se caţere, să deschidă şi să închidă, să tragă şi să împingă, să ţină şi să dea drumul) şi astfel să devină un individ suficient sieşi, mândru de tot ce face, dorind să facă totul singur (să desfacă hârtia ce învelește o bomboană, să scoată o vitamină dintr-un flacon, să deschidă apa la robinet). Dezvoltarea unui sentiment al autonomiei depinde de stăpânirea mai multor îndemânări de bază ce îl ajută pe copil să se elibereze de dependenţa de părinţi şi de alţi adulţi care îl consideră a fi neajutorat. Autonomia este periclitată dacă eforturile copilului de a-şi fi propriul stăpân sunt depreciate sau frustrate şi dacă greşelile lui legitime sunt transformate în ocazii pentru batjocură sau pedeapsă. Trebuie, de asemenea, notat faptul că, pentru a aspira spre autonomie copilul are nevoie de un sentiment de încredere bine consolidat. Dacă el nu reuşeşte să facă faţă cu succes problemelor *stadiului oral* el va fi handicapat în eforturile lui ulterioare pentru dezvoltarea personalităţii şi fiinţei sociale.

Erik Erikson a arătat că există opt etape de dezvoltare a personalităţii umane. Ele sunt predefinite şi evoluţia dintr-o etapă în alta poate afecta etapele următoare. Fiecare etapă implică dezvoltarea mai multor sarcini, care se referă la doi termeni în antiteză. De exemplu, sarcina în perioada infantilă este încredere-neîncredere. La prima vedere am crede că trebuie să învăţăm în această perioadă numai despre încredere, nu şi despre neîncredere, dar Erikson a subliniat clar că trebuie să existe o balanţă între cele două; trebuie să avem mai multă încredere dar ca să nu devenim nişte " proşti" trebuie să ştim când să nu avem încredere. Dacă această etapă este însuşită în mod corect, vom rămâne cu o virtute care ne va ajuta în etapele următoare.

3. *Iniţiativă sau vinovăţie.* Erik Erikson a corelat *stadiul falic* al copilului cu începuturile acestuia de a-şi dezvolta un sentiment al iniţiativei. De acum el nu numai că poate acţiona independent, ci mai mult, îşi poate stabili propriile sale obiective. Autonomia este legată de un nou sentiment de competitivitate, orientat nu atât faţă de fraţi şi surori, cât spre cei mai în vârstă şi care deţin puterea în familie, adică spre părinţi. Principalul conflict al acestei perioade este între iniţiativă, care îi permite copilului să plănuiască şi să desfăşoare activităţi, şi vinovăţie faţă de ceea ce el vrea să facă şi nu se poate întotdeauna. Această opoziţie reprezintă o ruptură între acea parte a personalităţii şi a sinelui ce rămâne a unui copil, plin de exuberanţă şi dorinţă de a face noi lucruri şi de a testa noi puteri şi partea ce revine unui adult, ce examinează în mod constant acţiunile şi motivaţiile copilului pentru a le determina dacă sunt sau nu dezirabile. Rezultatul acestui conflict dintre iniţiativă şi vinovăţie este determinat de rezolvarea *conflictului*

oedipal, ce devine punctul central al interacţiunii părinte – copil în cursul derulării *stadiului falic*. Dacă copilul, aspirând spre putere şi o poziţie mai bună este prea sever stopat, rezultatul va fi o pierdere de iniţiativă şi poate chiar o impotenţă sexuală ce va împiedica dezvoltarea ulterioară a identităţii sinelui adult şi a competenţei individului. Copiilor cărora li s-a dat o mai mare libertate şi prilejul să organizeze jocuri motorii, cum ar fi participarea la curse, mersul pe bicicletă, săniuşul, patinajul, lupta corp la corp, au un simţ al prieteniei mai puternic. Iniţiativa este de asemenea mai susţinută în cazul în care părinţii răspund întrebărilor copiilor lor şi nu ridiculizează sau inhibă imaginaţia în organizarea jocurilor.

4. *Sârguinţă sau inferioritate.* Acest conflict este tipic *stadiului de latenţă* în care copilul iese din familie şi îşi face ucenicia ca membru al societăţii şi culturii. El învaţă să muncească şi să se bucure de muncă, să producă şi să fie atent şi silitor. Eforturile iniţiale ale copiilor de a mânui unelte îi asistă să crească şi să-şi formeze un concept de sine pozitiv. Aceştia sunt ani importanţi pentru dezvoltarea stimei de sine. Pe măsură ce compară propriile lor capacităţi şi putinţe cu ale celor de seama lor, ei îşi construiesc un sentiment despre ceea ce sunt. Dacă se simt inadecvaţi prin comparaţie ei se pot întoarce cu o conştiinţă mai primitivă asupra necesităţii de a face ceva propriu *stadiului falic*. Pe de altă parte, ei pot să acorde muncii un loc atât de important încât să neglijeze relaţiile cu ceilalţi. Magnatul industrial care trăieşte, respiră şi visează afaceri şi care rar îşi vede familia este, după părerea lui Erik Erikson, conformistul şi egoistul sclav al tehnologiei. O asemenea persoană ar putea fi pusă într-o asemenea direcţie de viaţă încă din timpul anilor de şcoală.

5. *Identitate sau confuzia rolurilor*. Este un stadiu propriu adolescentului care începe odată cu *pubertatea*. În esenţă, principala problemă a individului este acum să descopere cine este, ca o fiinţă socială şi mai precis ca un tânăr bărbat sau o tânără femeie cu un viitor ce menţine o anumită continuitate cu trecutul şi care deschide căi spre realizarea ţelurilor şi rolurilor proprii adultului: căsătorie, familie şi carieră. Din păcate, nu puţini dintre adolescenţii de vârstă mijlocie nu au ajuns niciodată dincolo de acest stadiu. Ei încă nu ştiu cine sunt eroii tinereţii lor (ca spectatori ai jocurilor sportive, de exemplu) sau căutând în alte părţi alianţe ocazionale cu parteneri sexuali extramaritali.

6. *Intimitate sau izolare*. În *stadiul genital,* semnalat de Sigmund Freud, satisfacerea mutuală a relaţiilor sexuale dintre partenerii heterosexuali ce se iubesc, au încredere unii în alţii, devine imposibilă. Acum relaţiile sexuale sunt libere de componentele progenitale, centrate spre sine, obsesive şi sadice, şi devine posibil ca individul să se angajeze deplin în a urmări alte obiective, recreative şi, în mod special, ocupaţionale. Şi, în final, realizarea intimităţii permite sexualităţii să conducă spre scopurile ei biologice, respectiv procrearea.

7. *Generativitate sau stagnare*. Generativitatea este grija pentru aşezare şi ghidarea generaţiei următoare. Se referă la vârsta mijlocie sau, altfel spus, la perioada în care copiii au devenit adolescenţi şi părinţi şi s-au statornicit în munca sau în profesia lor. Acest stadiu dă naştere unui nou potenţial, situaţiei în care

individul începe să se preocupe de alţii, în afara familiei sale (soţ, soţie, părinţi şi copii), de generaţiile viitoare şi de natura societăţii şi a lumii în care aceştia vor trăi. Cei care nu reuşesc să atingă un sentiment al dăruirii faţă de alte generaţii pot ajunge într-o stare de egocentrism, în care nevoile şi confortul personal constituie grija lor preferată.

8. *Integrarea ego-ului sau disperare.* După părerea lui Erik Erikson, integrarea *ego*-ului uman cu sinele trebuie privită ca o experienţă ce transmite individului un sentiment al ordinii lumii şi un sens spiritual. Această iubire a *ego*-ului cuprinde o acceptare a vieţii pe care cineva a trăit-o, fără regrete majore pentru ceea ce cineva ar fi putut-o eventual face diferit. Ea include acceptarea propriilor părinţi ca nişte oameni care au făcut tot ce s-a putut şi care prin urmare necesită să fie iubiţi, chiar dacă nu au fost perfecţi. Ea implică o acceptare a apropierii morţii, ca un sfârşit inevitabil al vieţii trăite aşa cum individul a ştiut să o trăiască. La cealaltă extremă se află individul care îşi consideră viaţa trecută ca o serie de prilejuri pierdute şi de sensuri greşite. Acum el îşi dă seama că e prea târziu pentru un nou început. Rezultatul este un sentiment al disperării, gândul la ceea ce ar putea să fie".

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 172-176)

Lucrări:

Erikson, Erik (1950). *Childhood and Society.* New York: Norton.
Erikson, Erik (1958). *Young Man Luther. A Study in Psychoanalysis and History* New York: Norton.
Erikson, Erik (1968). *Identity: Youth and Crisis.* New York: Norton.
http://en.wikipedia.org/wiki/Erik_Erikson
www.essortment.com › People & Culture

ETZIONI, AMITAI (n.1929). **Sociolog american** de origine germană, născut la Köln. În anul 1951 se înscrie la Hebrow University, unde studiază operele sociologilor clasici şi ale sociologilor contemporani. Doctor în sociologie (Universitatea Berkeley, California în 1958). Din anul 1958, profesor de sociologie la Columbia University, timp de 20 de ani şi şeful Departamentului de Sociologie. Consilier la Casa Albă pentru preşedinţii SUA Jimmy Carter şi Bill Clinton. Din anul 1981, profesor la George Washington University şi director al Institutului de Studii ale Politicilor Comunitare. În anul 1964, el a publicat o lucrare care este un studiu amplu privind organizaţiile complexe, respectiv organizaţiile moderne. Preşedinte al Asociaţiei Americane de Sociologie (1994–1995) şi

preşedinte fondator al International Society for the Advancement of Socio-Economics (1989–1990). În anul 2001, a figurat în topul primilor 100 de intelectuali americani. A publicat peste 20 de cărţi.

Etzioni spune că drepturile şi aspiraţiile individuale trebuie protejate, iar acest lucru se poate realiza prin crearea unui sentiment de comunitate. Mişcarea comunitaristă pe care a lansat-o viza întărirea legăturilor cu familia şi şcoala, în ideea de a întări valorile pozitive şi pentru a-i implica pe oameni în organizarea societăţii.

Pentru Etzioni societatea modernă este o societate a organizaţiilor. Organizaţiile sunt unităţi sociale deliberat construite pentru realizarea unor scopuri precise. Este unul din fondatorii şcolii structuraliste, susţinând că structurile organizaţionale induc comportamentele indivizilor. Organizaţiile recompensează pe cei care se conformează reglementărilor şi ordinelor sale şi îi pedepseşte pe cei care nu se conformează la acestea. Etzioni identifică trei grade de participare a membrilor în organizaţia lor: *alienarea, implicarea calculată* şi *implicarea morală*. Organizaţiile se diferenţează nu numai după tipul de putere şi tipul de implicare, dar şi prin alte aspecte, precum: rolul leadershipului, puterea de penetrare a metodelor, normelor şi reglementărilor, câmpul organizaţional. Etzioni distinge trei tipuri de organizaţii: *coercitive, utilitare* şi *voluntare*: în primul tip se utilizează forţa fizică (cămaşa de forţă, recluziunea). Exemple: închisorile, spitalele psihiatrice. În al doilea tip se recompensează munca cu bani; omul este pus să producă ceea ce este util societăţii (de exemplu gulerele albe şi gulerele albastre din industrie). Ultimul tip se caracterizează prin premierea nefinanciară, etică a talentului, cum este cazul asociaţiilor. Valorizarea omului are loc prin calitatea morală a actelor sale altruiste.

Etzioni este considerat un ”guru” al comunitarismului. A criticat frecvent individualismul exagerat (abdicarea celor mai mulţi de la responsabilităţile comunale şi civice, scăparea de sub control a grupurilor de interese, prăbuşirea consensului moral). Pentru el reţelele comunitare se bazează pe patru principii: 1. respectul pentru drepturile individuale trebuie însoţit de asumarea unor responsabilităţi sociale; 2. indivizii liberi prosperă cel mai bine în comunităţi viabile; 3. libertatea şi ordinea socială merg mână în mână; 4. o societate nu trebuie să fie doar civilă, ci şi bună, ea trebuie să aibă un miez de valori împărtăşite, care trebuie cultivate continuu în familie, şcoli, comunităţi şi comunitatea comunităţilor. Pentru Etzioni comunitarismul este un proiect ce porneşte de la legăturile dintre oameni. Aceste legături şi nu indivizii izolaţi construiesc temelia vieţii sociale.

De consultat:

Amitai Etzioni (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp.120-123.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...
Amitai Etzioni. În Sociosite: FAMOUS SOCIOLOGIST
http://www.sociosite.net/topics/sociologists.php#ETZIONI

Lucrări:.
Etzioni, Amitai (1959). Authority Structure and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 4, no.1. pp.43-67.
Etzioni, Amitai (1960). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, no. 5, pp. 257-278.
Etzioni, Amitai (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates.* New York: Free Press.
Etzioni, Amitai (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: Free Press.
Etzioni, Amitai (1993). *The Spirit of Community*. New York: Crown Books.
Etzioni, Amitai (1999). *The Limits of Privacy* New York: Basic Books.
Etzioni, Amitai [2001] (2002). *Societatea monocromă*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. engleză şi note de Monica Antohi).
Etzioni, Amitai (2004). *From Empire to Community**:** A New Approach to International Relations***.*** New York: Palgrave, Macmillan.
www.amitaietzioni.org/
www.bola.biz/motivation/etzioni.html

FAYOL, HENRI (1841–1925). **Inginer francez.**

Fondator al managementului ştiinţific. Student la Şcoala Superioară de Mine din Saint Étienne. Activitate la combinatul minier şi metalurgic Commentry-Fourcham-boult-Decazeville. Inginer, iar apoi după vârsta de 30 de ani, membru al conducerii. Director general (1888-1918). "El se numără, de asemenea, printre cei a căror reputaţie se bazează pe o singură lucrare, care a fost retipărită frecvent sub formă de carte, celelalte lucrări ale sale sunt puţin cunoscute. Versiunea engleză, intitulată *General and Industrial Management*, a apărut prima dată în 1949, în traducerea lui Constance Storrs. A existat o controversă asupra redării titlului cărţii şi în special a termenului «management». S-a argumentat că această echivalare ar putea implica ideea că Fayol este preocupat numai de managementul activităţii industriale, în timp ce în prefaţă, acesta scrie: «Managementul joacă un rol foarte important în conducerea activităţilor, a tuturor întreprinderilor, mari sau mici, industriale, comerciale, politice, religioase sau de alte tipuri». Într-adevăr, în ultimii ani de viaţă a studiat problemele serviciilor publice de stat şi a ţinut cursuri la École Superieure de la Guerre. Astfel este evident că

intenţia sa a fost să iniţieze o analiză teoretică adecvată unei largi game de organizaţii.

Fayol spune că: „Toate activităţile din întreprinderile industriale pot fi împărţite în următoarele grupe: 1. activităţi *tehnice* (producere, prelucrare, asamblare); 2. activităţi *comerciale* (cumpărare, vânzare, schimburi); 3. activităţi *financiare* (formalizarea şi optimizarea capitalului), 4. activităţi *de protecţie* (a proprietăţii şi a persoanelor; 5. activităţi *contabile* (gestiune, bilanţ, raportări statistice); 6. activităţi *manageriale* (planificare, organizare, conducere, coordonare, control)".

Pentru Fayol managementul unei organizaţii este reprezentat de cinci caracteristici fundamentale: 1. prevedere şi planificare ("examinarea viitorului şi întocmirea planului de acţiune"); 2. organizare ("crearea structurii materiale şi umane a întreprinderii"); 3. conducere ("menţinerea activităţii în rândul personalului"); 4. coordonare ("corelarea, unificarea şi armonizarea tuturor activităţilor şi eforturilor"); 5. control ("supraveghere, astfel încât totul să se desfăşoare în conformitate cu regulile stabilite şi ordinele transmise").

A formulat cele 14 principii ("doctrine administrative") care trebuie se stea la baza activităţii manageriale:

1. *diviziunea muncii:* specializarea permite individului să devină expert şi astfel să fie mai productiv;
2. *autoritatea:* dreptul de a da ordine şi responsabilitatea pentru exercitarea acestui drept;
3. *disciplina:* angajaţii se supun ordinelor conducerii doar dacă aceasta îşi exercită rolul cu competenţă;
4. *unitatea de comandă şi acţiune:* fiecare muncitor trebuie să aibă un singur şef, fără alte subordonări ierarhice contradictorii;
5. *unitatea de direcţie:* oamenii angajaţi în acelaşi fel de activităţi trebuie să aibă aceleaşi obiective, conform unui plan unic;
6. *subordonarea interesului individual în raport cu interesul colectiv:* conducerea trebuie să vegheze ca interesele firmei să fie întotdeauna prioritare;
7. *retribuirea:* plata este un factor motivaţional puternic;
8. *centralizarea sau descentralizarea:* gradul acestora depinde de felul activităţii economice şi de calitatea personalului;
9. *lanţ ierarhic:* ierarhia e necesară pentru a asigura unitatea de direcţie;
10. *ordine:* cea materială minimizează timpul irosit şi manipulările inutile de material; cea socială se realizează prin organizare şi selecţia personalului;
11. *echitate:* e nevoie de o combinaţie de bunăvoinţă şi spirit de dreptate în felul cum sunt trataţi angajaţii;
12. *stabilitatea pe funcţii:* costă timp şi bani pregătirea unor oameni competenţi.
13. *iniţiativă:* ea permite organizaţiei să devină mai puternică;

14. *spiritul de echipă:* un conducător trebuie să încurajeze zelul şi să folosească toate aptitudinile angajaţilor recompensând meritele fiecăruia, fără a trezi posibile gelozii sau a tulbura relaţiile armonioase existente".

(Pugh, Derek S. şi Hickson David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 91-95)

Lucrări:

Fayol, Henry (1916). *Administration industrielle et générale.* Paris: H. Dunod et E. Pinat.

Fayol, Henry [1916] (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Press (trad. în l. engleză de Constance Storrs).

answers.yahoo.com/.../index?... - Statele Unite ale Americii

www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html

FESTINGER, LEON (1919–1989). **Psiholog social american,** care a elaborat teoria disonanţei cognitive şi teoria comparării sociale. A absolvit City College of New York (1939) şi a obţinut titlul de doctor în filosofie la Universitatea din Yowa (1942), unde l-a avut coleg pe Kurt Lewin, un alt pionier al psihologiei sociale. Cea mai mare parte a carierei sale şi-a petrecut-o la universităţile din Yowa, Rochester, Michigan, Stanford, Massachusetts Institute of Technology şi New School for Social Research. De asemenea, a adus contribuţii importante la studierea comunicării sociale.

Comunicarea socială informală. "Acest program de cercetare şi-a propus să identifice şi să explice condiţiile comunicării informale între persoane şi ale proceselor de comunicare în general. Credem că o mai bună înţelegere a dinamicii unei astfel de comunicări duce la o înţelegere mai bună a diverselor moduri de funcţionare a unui grup [...]. Întrucât ne interesăm de procesele spontane de comunicare ce au loc în timpul funcţionării grupurilor, trebuie mai întâi să facem distincţia între diversele tipuri de comunicare după condiţiile teoretice care dau naştere tendinţelor de a comunica. Un bun criteriu ne este furnizat de observaţia că există mai multe surse sau origini ale presiunilor de a comunica ce pot acţiona asupra unui membru al grupului [...].

Presiuni spre uniformitate într-un grup. O sursă majoră a forţelor ce determină membrii grupului să comunice o reprezintă presiunea spre uniformitate care poate exista în interiorul grupului din diferite motive. Aceasta este o presiune care, pentru un motiv sau altul, acţionează în sensul că membrii grupului se pun de

acord cu privire la un anume deznodământ sau se conformează unei scheme specifice de comportament. Este un truism, desigur, a spune că aceste presiuni trebuie să fie exercitate prin intermediul unor procese de comunicare între membrii grupului. Trebuie totuşi să precizăm, la nivel conceptual şi operaţional, condiţiile în care apar asemenea presiuni spre conformare, astfel încât, în orice situaţie specifică, să fie posibil să spunem dacă aceste presiuni există sau nu. În discuţia ce va urma, vom face apel la două surse majore ale presiunilor spre uniformitate: realitatea socială şi mobilitatea grupului.

Realitatea socială. Pentru a fi valide, opiniile, atitudinile şi credinţele indivizilor trebuie să aibă o bază. Noi ne propunem să facem abstracţie de fundamentele validităţii subiective a acestor opinii, atitudini şi credinţe şi să ne ocupăm de continuum-ul pe care ne putem imagina că se găsesc. Am putea numi acest continuum scala gradelor de realitate fizică. La o extremitate a continuum-ului găsim o dependenţă totală de realitatea fizică. Spre a ilustra această situaţie, să luăm exemplul următor: o persoană aflată în faţa unei ferestre poate să-şi închipuie că aceasta se poate sparge sau că geamul este incasabil. Ea poate foarte uşor să ia un ciocan, să lovească suprafaţa şi să se convingă foarte repede dacă opinia pe care şi-a format-o este sau nu corectă. După ce va fi spart geamul, opinia altei persoane care i-ar spune că geamul e incasabil ar avea cu siguranţă un impact foarte redus asupra sa. Prin urmare, se pare că acolo unde există un grad înalt de dependenţă de realitatea fizică pentru validarea subiectivă a opiniilor şi credinţelor cuiva, dependenţa de alte persoane în ceea ce priveşte încrederea ce trebuie acordată acestor opinii este foarte slabă. Pentru a ilustra situaţia de la cealaltă extremitate a continuum-ului, unde dependenţa de realitatea fizică este redusă sau chiar nulă, am putea invoca următorul exemplu: la aflarea rezultatelor alegerilor naţionale o persoană se gândeşte că în cazul în care candidatul ce a fost surclasat ar fi câştigat, lucrurile ar fi stat mult mai bine. De ce depinde validitatea acestei credinţe? Depinde, în bună măsură, de faptul că alţi indivizi împărtăşesc sau nu opinia. Dacă în jurul individului există alţii ce cred în acelaşi lucru, atunci opinia lui e validă pentru el însuşi. Dacă nu e nimeni care să gândească la fel, atunci opinia aceasta nu e validă. Astfel, acolo unde dependenţa de realitatea fizică e redusă, dependenţa de realitatea socială e mare. O opinie, o credinţă, o atitudine este corectă, validă şi adoptată în măsura în care ea este ancorată într-un grup care are credinţe, atitudini şi opinii similare. Totuşi, această concluzie nu poate fi complet generalizată. Pentru a valida opinia cuiva nu e nici pe departe necesar ca toată lumea să gândească la fel; trebuie numai ca membrii grupului la care individul respectiv raportează această opinie sau atitudine să aibă opinii sau atitudini similare [...]. Din discuţia precedentă rezultă că în cazul în care apare o diferenţă de opinii, de atitudini, de credinţe între indivizii ce sunt membri ai unui grup de referinţă adecvat, vor apărea presiuni de a comunica. Mai rezultă, de asemenea, că cu cât mai puţin realitatea fizică va conta pentru validarea opiniei sau credinţei, cu atât mai mare va fi importanţa referentului social, a grupului, şi cu atât mai mari vor fi presiunile de a comunica.

Locomoţia grupului. Într-un grup, presiunile spre uniformitate pot să apară din cauză că o astfel de uniformitate este necesară sau de dorit pentru grup în mişcarea sa spre un scop. Putem formula următoarele consideraţii cu privire la amploarea presiunilor spre uniformitate: a) ele sunt mai mari în măsura în care membrii îşi dau seama că atingerea scopului grupului va fi facilitată de uniformitate; b) presiunile spre uniformitate vor fi, de asemenea, cu atât mai mari cu cât pentru atingerea scopurilor membrii vor fi mai dependenţi de grup. Dependenţa membrului de grup e determinată, între altele, de uşurinţa cu care el poate înlocui cu alte grupuri care i-ar permite atingerea scopurilor individuale sau de grup. Am evocat două surse ale presiunii spre uniformitate în grup. Aceleaşi legi empirice ar trebui să se aplice şi la comunicările rezultând din presiunile spre uniformitate, fără a ţine seama de motivele specifice ale existenţei presiunilor spre uniformitate [...].

Teoria "**disonanţei cognitive**" se referă la elementele contradictorii ale cogniţiei şi comportamentului, de exemplu de ce oamenii continuă să fumeze deşi ştiu că fumatul dăunează sănătăţii. Festinger spune că indivizii nu cred atât în logică, cât într-o nevoie psihologică de consonanţă între cogniţii. Reducerea disonanţei poate avea loc fie printr-o schimbare a comportamentului persoanei, fie prin una atitudinală (ori încetează să fumeze, ori încep să creadă că fumătorii nu sunt cu adevărat supuşi riscurilor).

Ipoteze asupra comunicării rezultând din presiunile spre uniformitate. Comunicările ce apar ca urmare a presiunilor spre uniformitate în grup pot fi considerate drept comunicări *instrumentale*. În astfel de cazuri comunicarea nu e un scop în sine, ci mai curând mijlocul prin care cel ce comunică speră să influenţeze persoana căreia i se adresează, încât să reducă divergenţa existentă între ei. Ca atare, vom examina factorii ce determină: a) momentul când un membru comunică; b) cui i se adresează; c) reacţiile receptorului la mesajul pe care-l recepţionează. a) Factorii determinanţi ai amplorii presiunii de a comunica: Ipoteza 1.a.: *Într-un grup presiunea resimţită de membrii care comunică cu alţi membri ai grupului asupra "itemului x" creşte direct proporţional cu divergenţa percepută de membrii grupului asupra opiniei privind „itemul x"*. Reamintim că nu luăm în consideraţie decât comunicarea ce rezultă din presiunile spre uniformitate; dat fiind acest fapt putem aprecia că nu există divergenţă de opinie, deci dacă uniformitatea există deja în grup, presiunea de a comunica nu se va face resimţită. Trebuie să ne aşteptăm ca presiunea de a comunica să crească pe măsură ce ne îndepărtăm de starea de uniformitate a grupului. Ipoteza 1.b. *Presiunea resimţită de un membru al grupului de a comunica cu alţi membri în ceea ce priveşte «itemul x» creşte direct proporţional cu gradul de pertinenţă al «itemului x» pentru funcţionarea grupului.* Dacă „*itemul x"* nu e important pentru grup în sensul că el nu este asociat niciuneia din valorile sau activităţile ce constituie fundamentele existenţei grupului, sau dacă el nu e însemnat pentru mobilitatea grupului, vom avea o presiune de a comunica puţin sau deloc, chiar dacă există divergenţe de opinie percepute. Pe măsură ce «*itemul x»* devine mai important pentru grup (mai pertinent), tendinţele de a comunica, oricare ar fi divergenţa percepută, trebuie să devină tot mai vizibile [...].

Ipoteza 1.c. *Presiunea resimţită de membrii unui grup de a comunica cu alţi membri în ceea ce priveşte «itemul x» creşte direct proporţional cu coeziunea grupului*. Coeziunea grupului e definită aici ca rezultanta tuturor forţelor ce acţionează asupra membrilor pentru ca ei să rămână în grup. Aceste forţe pot să depindă de atracţia sau non-atracţia exercitată de prestigiul grupului, de membrii grupului sau activităţile în care aceştia se angajează. Dacă atracţia totală către grup este nulă, n-ar trebui să apară presiuni de a comunica, membrii pot foarte uşor să părăsească grupul sau să rămână. Pe măsură ce forţele ce determină indivizii să rămână în grup cresc, (date fiind divergenţele percepute de opinie o oarecare pertinenţă a item-ului pentru funcţionarea grupului), presiunile de a comunica vor creşte [...] b) Factorii ce determină alegerea receptorului comunicării. Ipoteza 2.a. *Presiunea de a comunica în privinţa unui „item x" cu un membru specific al grupului va creşte pe măsură ce creşte divergenţa de opinie între acest membru şi cel ce comunică.* În ipoteza 1.a. am emis deja ideea că presiunea de a comunica în general va creşte pe măsură ce non-uniformitatea percepută în grup creşte. În plus, presiunea ce determină un membru să comunice va fi mai puternică în faţa acelora ale căror opinii sunt diferite de ale sale, şi va fi nulă, desigur, în faţa membrilor grupului care la momentul respectiv împărtăşesc opinia celui ce comunică [...] Ipoteza 2.b. *Presiunea de a comunica cu privire la „itemul x" cu o persoană scade pe măsura în care aceasta nu este membru al grupului sau nu e dorită în această calitate.* Din ipoteza aceasta rezultă că mesajele tind să fie adresate în principal celor ce, în interiorul grupului, au opinii extreme. Astfel de relaţii nu se aplică decât în interiorul grupurilor psihologice, adică ansamblurilor de persoane care există psihologic ca grupuri pentru membri. Există tendinţa de a nu adresa mesaje celor ce nu sunt membri ai grupului [...]. Ipoteza 2.c. *Presiunea de a comunica în privinţa «itemului x» cu un membru specific va creşte pe măsură ce membrii îşi dau seama că actul de comunicare va schimba opinia acestui membru în direcţia dorită*. O comunicare ce apare din cauza presiunilor spre uniformitate este destinată să determine receptorul să-şi schimbe opinia astfel încât să devină într-o mai mare măsură de acord cu cel ce comunică. Dacă un membru e perceput ca fiind foarte rezistent în privinţa schimbării opiniei, presiunea de a comunica cu el scade. Dacă grupul crede că membrul deviant se va schimba, ca urmare a comunicării, în sensul creşterii divergenţei între el şi ceilalţi membri, va apărea o presiune de a nu mai comunica cu el. În aceste condiţii va exista tendinţa de a nu comunica cu membrul respectiv în privinţa itemului. Ca atare, ipoteza pare să se confirme. Atunci când într-o discuţie se întâlneşte o gamă largă de opinii, factorii care se referă la ipoteza noastră trebuie să fie deosebit de importanţi pentru membrii cu opinii medii. O comunicare destinată să influenţeze un membru extrem, spre a-l face să se apropie de medie, poate în acelaşi timp să determine membrul ce se află la cealaltă extremitate să se îndepărteze de medie. Prin urmare, ar trebui să ne aşteptăm, potrivit acestei ipoteze, ca membrii ce au opinii moderate (medii) să comunice mai puţin (din cauza conflictului) şi să adreseze mai puţine mesaje grupului în ansamblul său (ei vor încerca să influenţeze membrii extremi pe rând) [...]. c) Factorii ce determină schimbarea în receptorul comunicării. Ipoteza 3.a. *Cantitatea de schimbare a opiniei ca urmare a faptului de a fi primit un mesaj*

va creşte pe măsură ce presiunea spre uniformitate din grup va creşte. Doi factori distincţi contribuie la efectul enunţat în ipoteză. Cu cât presiunea spre uniformitate este mai mare, cu atât mai mare va fi influenţa exercitată de mesaje şi, în consecinţă, cu atât mai mare va fi schimbarea la care ne putem aştepta. Dar existenţa presiunilor spre uniformitate nu va reieşi din încercările tot mai numeroase de a schimba opiniile altora, ci şi din faptul că ele vor produce o mai mare deschidere către schimbare la membrii grupului. Cu alte cuvinte, se poate atinge uniformitatea schimbând opiniile altora şi / sau schimbând propriile opinii. Ne putem aştepta astfel ca odată cu creşterea presiunii spre uniformitate, membrii să manifeste o rezistenţă mai scăzută la schimbare, cei doi factori vor contribui la o mai mare schimbare a opiniei când presiunea spre uniformitate este mai mare [...]. Ipoteza 3.b. *Cantitatea de schimbare a opiniei ce rezultă din recepţionarea unui mesaj va creşte pe măsură ce va fi mai mare forţa ce determină receptorul să rămână în grup.* Cu cât un membru doreşte mai mult să rămână în grup, cu atât grupul are putere asupra lui. Înţelegem prin putere capacitatea de a produce o schimbare reală în opinii şi atitudini, şi nu numai schimbarea comportamentelor manifeste, ce poate fi produsă, de asemenea, printr-o ameninţare. Dacă o persoană este incapabilă să părăsească un grup din cauza restricţiilor provenind din exterior, grupul poate utiliza ameninţări pentru a schimba comportamentul manifest. Totuşi, schimbări latente ale opiniilor şi atitudinilor nu pot fi produse în grup decât prin intermediul forţelor ce fac ca membrul să rămână în grup. Evident, forţa maximă pe care grupul o poate folosi în privinţa unui membru nu poate fi superioară sumei forţelor ce acţionează asupra acestui membru pentru ca el să rămână în grup. Cu cât aceste din urmă forţe sunt mai mari, cu atât mai eficiente vor fi încercările de a-l influenţa pe membru [...]. Ipoteza 3.c. *Cantitatea de schimbare a opiniei ce rezultă din receptarea comunicării în legătură cu «itemul x» se va diminua cu atât mai mult cu cât opiniile şi atitudinile implicate vor fi caracteristice pentru apartenenţa la un alt grup sau vor corespunde unor nevoi importante ale persoanei*. Dacă opinia pe care o persoană şi-a format-o asupra unei probleme este susţinută într-un alt grup decât cel ce încearcă să o influenţeze, persoana va fi mai rezistentă la încercarea de influenţare. Alte surse de rezistenţă le reprezintă, fără îndoială, factorii de personalitate, nevoile ego-ului şi alte nevoi similare [...]. d) Factorii ce determină schimbarea în relaţia dintre membri. Ipoteza 4.a. *Tendinţa de a schimba compoziţia grupului psihologic* (*a exclude membrii din grup*) *creşte odată cu divergenţa percepută de opinie.* Am menţionat deja două din reacţiile membrilor unui grup ca răspuns la presiunile spre uniformitate; încercarea de a-i influenţa pe ceilalţi şi dispoziţia mai accentuată de a se lăsa influenţaţi. Există şi o a treia reacţie psihică, ce serveşte la instaurarea stării de uniformitate. Se poate obţine uniformitatea respingând pe cei ale căror opinii sunt divergente în raport cu grupul şi redefinind astfel apartenenţa la grupul psihologic. Cu cât divergenţa între opinia membrilor grupului şi cea a membrului deviant este mai mare, cu atât mai puternice sunt tendinţele de a exclude membrul extremist din grupul psihologic. Membrii grupurilor au realmente tendinţa de a exclude pe cei cu opinii divergente [...]. Ipoteza 4.b. *Când există nonconformare, tendinţa de a schimba compoziţia*

grupului psihologic creşte direct proporţional cu coeziunea grupului şi cu pertinenţa problemei pentru grup. Am discutat anterior creşterea presiunilor de a comunica odată cu creşterea coeziunii şi a pertinenţei problemei. În mod similar, cele două variabile marchează tendinţa de excludere a unor indivizi pentru neconformare. Teoretic, ar trebui să ne aşteptăm ca orice variabilă ce afectează presiunea spre comunicare (ce provine din presiunile spre uniformitate) să influenţeze în acelaşi mod şi tendinţele de a respinge nonconformiştii. Cu alte cuvinte, creşterea presiunii de a comunica asupra unei chestiuni va fi în concordanţă cu tendinţa crescută de a respinge persoanele ce nu sunt de acord în privinţa unei chestiuni specifice [...].

Presiunile pentru schimbarea poziţiei individului în grup. O altă sursă importantă a presiunilor spre comunicare este presiunea care acţionează asupra membrilor grupului spre locomoţie (schimbarea poziţiei lor) în grup sau spre a trece de la un grup la altul. Astfel de presiuni ce determină mobilitatea pot proveni din atracţia pe care o exercită activităţile unei poziţii diferite sau un status mai înalt etc. Astfel, un nou membru al grupului poate să dorească să devină un personaj mai important în grup, un membru al unei organizaţii poate să-şi dorească să urce în ierarhie, un membru al unei întreprinderi poate să-şi dorească să fie promovat sau un membru al unui grup minoritar poate să-şi dorească să fie acceptat de grupul majoritar. Toate acestea sunt exemple de presiuni ce determină o mobilitate în structura socială. Existenţa unei presiuni acţionând asupra unei persoane într-o direcţie specifică determină cu siguranţă comportamentul ei în acea direcţie. Acolo unde mobilitatea în direcţia dorită nu e posibilă, cel puţin temporar, va exista o presiune de a comunica îndreptată în acea direcţie. Existenţa unei presiuni într-o direcţie specifică va produce un comportament în acea direcţie. Acest tip de comportament se va regăsi în comunicare [...]. Contactele rare din viaţa cotidiană tind să ridice obstacole în calea comunicării. Fără îndoială, e uşor să comunicăm o noutate unei persoane cu care ne întâlnim frecvent sau uneia căreia i-am mai transmis astfel de veşti în trecut. Structurarea grupurilor de tip ierarhizat tinde să restrângă cantitatea şi tipul contactelor între membri situaţi la acelaşi nivel al ierarhiei şi restrânge, în aceeaşi măsură, conţinutul comunicării între niveluri. Aceste restricţii se constituie în blocaje ale unor tipuri de comunicare [...].

Experienţa emoţională. Un tip important de acte de comunicare rezultă, fără îndoială, din existena unei stări emoţionale la cel ce comunică. Bucuria, furia, ostilitatea par să producă presiuni de a comunica. Actele de comunicare ce rezultă din existenţa unei stări emoţionale par să fie mai curând consumatorii decât instrumentale [...]"

(Festinger, Leon, Comunicarea socială informală. În Juan Antonio Pérez şi Boncu, Ştefan, *Influenţa socială. Texte alese*,1996, pp. 84-99)

De consultat:

Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

http://www.google.ro/search?q=Festinger%2C+Leon+(1957).+A+Theory+of+Cognitive+Dissonance

Lucrări:

Festinger, Leon (1949). The Analysis of Sociograms Using Matrix Algebra. *Human Relations*, 10, pp. 153-158.

Festinger, Leon (1950). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 57, pp. 271–282.

Festinger, Leon (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, pp. 117–140.

Festinger, Leon (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Festinger, Leon (1972). Însemnătatea matematicii pentru experimentele controlate în sociologie. În Tamaş, Sergiu şi Culea, Haralambie (ed.). *Cunoaşterea faptului social*. Bucureşti: Editura Politică, pp. 99-108.

Festinger, Leon (1996). Comunicarea socială informală. În Pérez, Juan Antonio şi Boncu, Ştefan (ed.). *Influenţa socială*. *Texte alese*. Iaşi: Editura Universităţii "Alexandru Ioan Cuza", pp. 84-99.

http://en.wikipedia.org/wiki/Leon_Festinger

FIEDLER, FRED E. (n. 1922). **Psiholog american**. Profesor de psihologie şi management la Universitatea Illinois (1951–1959) şi la Universitatea din Washington (din anul 1969) şi director al Grupului de Cercetare Organizaţională. Specialist în psihologie organizaţională şi industrială. În prezent este profesor emeritus. Studiile lui Fiedler asupra leadershipului s-au realizat mai mult pe grupurile de muncă şi mai puţin pe organizaţiile din care acestea fac parte. În anul 1967, prezintă teoria contigenţei a leadership-ului, cunoscută ca *modelul contingenţei al lui Fiedler*.

Teoria contingenţei a lui Fred Fiedler afirmă că asocierea dintre orientarea liderului şi eficienţa grupului este dependentă (contingentă) de măsura în care situaţia este favorabilă exercitării influenţei. Ca atare, unele situaţii sunt mai favorabile pentru leadership comparativ cu altele, ceea ce necesită orientări diferite din partea liderului.

Teoria lui Fiedler susţine că asocierea dintre orientarea liderului şi eficienţa grupului este dependentă (contingentă) de măsura în care situaţia este favorabilă exercitării puterii şi influenţei. Sunt folosite trei dimensiuni pentru a analiza situaţia: 1 *Relaţiile lider-membri*. Când relaţiile dintre lider şi membrii grupului sunt bune liderul este agreat şi respectat, el se află într-o situaţie favorabilă pentru exercitarea influenţei. Subordonaţii sunt loiali şi gata

să-şi ofere sprijinul şi este de aşteptat că vor avea încredere în lider şi îi vor urma ordinele fără să se plângă. O relaţie proastă va dăuna influenţei liderului, ducând la insubordonare şi la sabotaj. Fiedler acordă acestei relaţii cea mai mare importanţă. 2) *Structurarea sarcinii.* Când aceasta este foarte structurată, liderul va fi capabil să exercite o influenţă considerabilă. Obiectivele precise, procedurile clare şi posibilitatea de a măsura direct performanţa îi dau liderului capacitatea de a fixa standardele de performanţă şi de a-i responsabiliza pe subordonaţi. Sarcinile sau îndatoririle însoţite de îndrumări sau indicaţii, programate, oferă liderului mai multă influenţă decât cele vagi, neclare. 3) *Puterea poziţiei*. Puterea poziţiei liderului este autoritatea formală (oficială), garantată de organizaţie, de a spune altora ce să facă. Cu cât liderul deţine mai multă putere cu atât este mai favorabilă situaţia de leadership. Ea îi permite să recompenseze sau să sancţioneze un subordonat (prin mustrări, mijloace financiare, angajări sau concedieri), liderul aflându-se într-o situaţie favorabilă exercitării controlului.

Fiedler a dezvoltat o metodă de măsurare şi clasificare a liderilor pe baza unui chestionar în care le-a cerut acestora să aleagă dintre toate persoanele cu care au lucrat pe aceea cu care s-au înţeles cel mai puţin. Evaluarea *Ultimului dintre Colaboratorii Preferaţi (UCP)* s-a făcut pe baza unui număr de caracteristici: plăcut – neplăcut, prietenos – neprietenos etc.

Liderii preocupaţi de relaţii acordă acestor caracteristici un scor înalt (descriu UCP relativ favorabil) în pofida dificultăţilor pe care le au cu colaboratorul problematic. Deşi îl pot caracteriza ca nedemn de încredere sau lipsit de consideraţie, liderii admit că UCP este simpatic, amabil şi relaxat. Preţuind relaţiile atât de mult, liderii fac în detaliu aceste distincţii pentru a se asigura că îl tratează cu corectitudine pe UCP. Liderii orientaţi pe sarcini fac această descriere a UCP în funcţie de capacitatea acestuia de a contribui la atingerea obiectivelor grupului, ca atare îi acordă un scor scăzut, UCP fiind nu numai neplăcut sau neloial, ci şi plicticos, nesincer şi certăreţ.

Scorurile UCP arată o trăsătură de personalitate care reflectă structura motivaţională a liderului. Liderii cu scor mare UCP sunt motivaţi să menţină relaţii interpersonale, pe când cei cu scor mic sunt motivaţi să îndeplinească obiectivele. Scorul nu este o măsură a consideraţiei şi structurii care sunt comportamente observate, ci o atitudine a liderului faţă de relaţiile de muncă. Amândouă stilurile de leadership pot fi eficiente în situaţii potrivite.

Favorizarea situaţională este partea de ”contingenţă” sau de ”dependenţă” din teoria lui Fiedler. Caracterizarea situaţiei unui lider arată cât îi este ea de favorabilă pentru a-şi exercita puterea şi influenţa. Cu cât liderul are mai multă putere, mai multă influenţă şi poate exercita un control mai strict, cu atât mai redusă este dependenţa de bunăvoinţa altora şi cu atât mai uşor îi va fi să îndeplinească sarcina de leadership.

Liderii orientaţi spre sarcini tind să aibă performanţe mai bune în situaţiile favorabile, cât şi în cele nefavorabile. Liderii orientaţi spre relaţii obţin performanţe mai bune în situaţiile intermediare. Performanţele liderului depind atât de stilul personal cât şi de situaţia în care acţionează. Pregătirea şi experienţa cresc

performanţele liderului atâta timp cât situaţiile îi sunt favorabile. Orice manager poate obţine succese dacă este pus în situaţii adecvate stilului său de conducere.

De consultat:

Fred E. Fiedler (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp. 238- 238.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...

Lucrări:

Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGrow-Hill.

Fiedler, Fred E. (1978). Situational Control and Dynamics Theory of Leadership. În King, Bert S., Streufert, Siegfried şi Fiedler, Fred E. *Managerial Control and Organizational Theory*. New York: John Wiley & Sons.

Fiedler, Fred E. şi Garcia, Joseph E.(1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.

en.wikipedia.org/wiki/Fred_Fiedler
en.wikipedia.org/.../Fiedler_contingency_model -
http://www.getcited.org/mbrx/PT/2/MBR/11058693

FLIGSTEIN, NEIL. Sociolog american. Licenţă în psihologie la Reed College, Portland, Oregon (1973). Master în sociologie la University of Wisconsin (1976). Asistent invitat la Division of Social Sciences, University of Chicago (1981-1982). Asistent şi profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii din Arizona (1979–1991). Profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii din California, Berkeley (1991). Şeful Departamentului de Sociologie al Universităţii din California, Berkeley (1992–1996). Directorul Centrului pentru Cultură, Organizaţii şi Politici Instituţionale din cadrul Universităţii din California (1997). Profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii din Carolina (1997). Profesor invitat la Departamentul pentru Ştiinţă şi Politici Ştiinţifice, Universitatea din Florenţa (1998–1999). Şeful asociat al Catedrei de Sociologie a Universităţii din Carolina (din 2007).

”Fligstein a verificat o serie de argumente alternative care ar putea explica adoptarea de către firmele mari a structurilor multidivizionale (modelul M). El şi-a strâns datele necesare pentru a acoperi cele cinci decenii ce încep cu anii 1929–1939 şi se încheie cu perioada 1969–1979, incluzând informaţii despre primele o sută de mari corporaţii industriale din Statele Unite din cadrul fiecărei perioade. Pe parcursul primului deceniu studiat, firmele mai vechi, care utilizau strategii centrate pe produs în schemele lor de dezvoltare şi care erau conduse de manageri din departamentele de vânzări sau de finanţe arătau o disponibilitate mai mare faţă de adoptarea modelului M decât firmele cărora le lipseau aceste caracteristici. Între 1939 şi 1949 au continuat să funcţioneze aceiaşi factori, dar în ecuaţie apare şi o altă variabilă ce devine relevantă. Dacă o firmă era plasată în acelaşi domeniu industrial cu firme similare, dar care adoptaseră deja modelul M, atunci firma respectivă avea şi ea mari şanse să adopte structura multidivizională. Toţi factorii amintiţi anterior – cu excepţia vechimii firmei – au continuat să fie corelaţi în mod semnificativ cu adoptarea modelului M şi pe parcursul ultimelor două decenii incluse în studiu. Analiza lui Fligstein furnizează dovezi concrete ce sprijină două versiuni diferite de teze instituţionale. Concluziile ce leagă formele structurale de strategii susţin ideile lui Williamson (1975), care afirma că managerii organizaţiilor încearcă să proiecteze structuri de guvernare care vor reduce din costurile de tranzacţie. Concluzia ce asociază adoptarea modelului M de existenţa unui număr de firme similare care au utilizat deja această structură susţin concepţia lui DiMaggio şi Powell (1983) asupra proceselor mimetice şi, poate, normative care intră în acţiune în medii instituţionale nesigure. Concluziile lui Fligstein au fost reproduse ulterior în mai multe studii, dintre care unele sunt prezentate în cele ce urmează. Ele sugerează următorul model generalizat: în primele faze ale procesului de instituţionalizare, adoptarea practicii de către organizaţii reprezintă o opţiune a acestora, care poate reflecta nevoile sau interesele lor specifice şi variate. Pe măsură ce procesul de instituţionalizare progresează, presiunile culturale şi normative ating punctul în care adoptarea practicii instituţionale reprezintă mai degrabă o cerinţă decât o opţiune. Diferenţele dintre organizaţii sunt mai puţin semnificative atunci când este vorba de imperative instituţionale mai puternice. Cu toate că, într-un sens, logica acţiunii a suferit un transfer – de la o logică a utilităţii la una a adecvării – într-un alt sens, situaţia cu care este confruntă fiecare organizaţie s-a modificat, astfel încât interesul tuturor organizaţiilor de a adopta practica respectivă este din ce în ce mai ridicat.

În lucrarea *The Architecture of Markets,* Fligstein abordează piaţa dintr-o perspectivă cultural-politică. Acţiunile sociale se petrec în locuri numite câmpuri sau spaţii sociale organizate. Grupurile din câmp care au mai multă putere folosesc regulile culturale acceptabile pentru a-şi reproduce puterea. Acest proces face ca acţiunea din câmpuri să fie continuu conflictuală şi moştenită politic.

O atitudine diferită ar putea fi văzută ca deviantă, ca o dovadă de neatenţie sau de rămânere în urmă. De asemenea, o atitudine diferită ar putea provoca pierderea legitimităţii şi, eventual, chiar a resurselor materiale aferente".

(Scott, Richard W. , *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 200-201)

De consultat:

Fligstein, Neil (2002. *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty- First-Century Capitalist Societies*. New Jersey: Princeton University Press.

http://www.google.ro/search?q=Fligstein%2C+Neil+(2002.+The+Architecture+of+Market

Lucrări:

Fligstein, Neil (1985). The Spread of the Multidivisional Form Among Large Firms, 1919-1979. *American Sociological Review*, no. 50, pp.377-391.

Fligstein, Neil (1987). The Intraorganizational Power Struggle: The Rise of Finance Presidents in Large Corporations, 1919–1979. *American Sociological Review*, no.52, pp. 44-58.

Fligstein, Neil (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.

Fligstein, Neil (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Twenty-First-Century Capitalist Societies*. New Jersey: Princeton University Press.

sociology.berkeley.edu/profiles/fligstein/ -

www.ecsoc.ru/en/db/msg/6502 -

FOUCAULT, MICHEL (1926–1984). **Filosof şi istoric francez**. Studii la l'École Normale Supérieure din Paris. Licenţiat în filosofie şi psihologie (1947). Asistent de psihologie la Universitatea din Lille (1950–1953). Profesor la Collège de France (1970–1984). "Filosof francez ale cărui lucrări privitoare la legăturile dintre limbaj, cunoaştere, putere şi controlul social au afectat considerabil gândirea multor sociologi. Teza fundamentală a lui Foucault era că limbajul şi cunoaşterea formează o bază pentru putere prin rolul pe care-l joacă în construcţia socială a realităţii [...]. Cunoaşterea şi limbajul s-au dovedit deosebit de puternice când au fost folosite în scopul de a controla corpul uman. Din perspectiva lui Foucault, de exemplu, nu există sexualitate umană obiectivă, în afara modului în care este folosit limbajul pentru a gândi, scrie şi vorbi despre ea. Acesta, la

rândul său, îşi pune amprenta asupra modului în care ne cunoaştem corpul, mod ce la rândul său serveşte interesele controlului social. Cele mai cunoscute scrieri ale lui Foucault sunt cele consacrate închisorii, nebuniei şi sexualităţii".

(Johnson, Alen G., *Dicţionarul* BLACKWELL *de sociologie*, 2007, p. 405)

"Deşi şi-a atenuat mult în ultimele sale scrieri (*La volonté de savoir*, 1976; *L'usage des plaisirs*, 1984) poziţiile pe care le susţinea în *Histoire de la folie à l'âge classique* (1961) sau în *Surveiller et punir* (1971), opera lui M. Foucault este cel mai adesea abordată prin prisma acestei din urmă lucrări consacrate apariţiei închisorilor. M. Foucault nu este sociolog, dar întrebările pe care şi le pune despre putere, excludere, întemniţare, nebunie, boală... l-au făcut nu o dată să se abată de la calea bătută a filosofiei, aventurându-se pe tărâmurile istoricului, psihologului şi ale sociologului. Astfel în *Surveiller et punir*, Foucault se întreabă la ce imperative răspunde naşterea instituţiilor carcerale (închisori, spitale, fortăreţe) care se dezvoltă masiv începând cu a doua jumătate a secolului al XVIII-lea în Europa? Pentru Foucault această dată corespunde unui moment de cotitură în istoria pedepsirii. Într-adevăr, până atunci pedepsirea este pusă în scenă: la execuţii participă condamnatul şi populaţia, torturile şi supliciul au loc în piaţa publică.

Apoi, *la finele secolului al XVIII-lea, în afara câtorva scânteieri, sumbra sărbătoare punitivă este pe cale a se stinge* (p.14). În secolul Luminilor, când se celebrează neobosit Raţiunea şi Libertatea, se conturează o schemă de umanizare a pedepselor. Execuţia este treptat înlocuită cu un sistem de întemniţare; nu se mai pune problema de a tortura ci de a corecta, de a îndrepta printr-un adevărat sistem de *ortopedie socială.* Dar umanizarea aceasta nu este produsul pur al unei raţiuni binevoitoare, ci mai degrabă reacţia de incapacitate: cea a Vechiului Regim care nu mai poate face faţă profundelor mutaţii ce-l macină, începând cu creşterea demografică ce măreşte populaţiile de vagabonzi, de şcolarizaţi şi de spitalizaţi... Pentru a stăpâni această situaţie neprevăzută, puterea prinde rădăcini şi mai adânci în trupul societăţii, printr-o acţiune subtilă asupra corpului social; ea constată că este mult mai eficient să supravegheze decât să pedepsească întrucât producând figura delincventului, este mai uşor de justificat controlul strâns asupra populaţiei. Începe astfel era normalizării: în închisori, dar şi în cazărmi, spitale, şcoli, uzine, se instituie o nouă disciplină care urmăreşte să aşeze indivizii în spaţiu după principiul îngrădirii, este momentul marii închideri. Fie că încercăm să situăm vagabonzii şi cerşetorii, fie militarii, mâna de lucru sau elevii, principiul este acelaşi: aceste mase mişcătoare trebuie aşezate în locuri împrejmuite (cazarmă, închisoare, şcoală...), apoi spaţiul trebuie împărţit şi funcţionalizat, atribuind fiecărui individ locul şi rangul său. Pe scurt, prin supraveghere, normalizare şi îndepărtare poate fi urmărit copilul sau nebunul, delincventul sau bolnavul... *De-acum înainte, de ce să ne mire*, conchide Foucault, *dacă puşcăria seamănă cu uzinele, cu şcolile, cu cazărmile, cu spitalele, care seamănă toate cu închisorile?*"

(Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.2, 1998, p.132)

Pentru Foucault arhitectura unei organizaţii este legată de structura ei socială şi de sistemul de autoritate. Clădirile firmelor mari sunt construite deseori chiar în sensul fizic ca o ierarhie: cu cât poziţia unei autorităţi este mai înaltă cu atât biroul său se află mai sus. Sintagma ”etajul de sus” este folosită uneori pentru a desemna pe cei care deţin puterea supremă în organizaţii. Geografia unei organizaţii afectează funcţionarea ei, mai ales acolo unde sistemele se bazează pe relaţii informale. Proximitatea fizică facilitează formarea grupurilor primare, în timp ce distanţarea fizică polarizează grupurile, ducând la opoziţie între ”noi” şi ”ei” între departamente. Modul de dispunere a camerelor, holurilor, birourilor şi spaţiilor deschise din clădirea unei organizaţii oferă indicii despre sistemul de supraveghere dezvoltat de autorităţi. În organizaţiile moderne, toată lumea – chiar şi cei aflaţi în poziţii relativ înalte de autoritate – este supusă supravegherii. Atât în mod direct, prin urmărire directă, cât şi indirect, prin construirea de dosare, cataloage şi fişe despre angajaţi.

Michel Foucault consideră că putem descifra ”**microfizica puterii**” în toate organizaţiile: un regim de observare, supraveghere, clasificare, ierarhie, reguli şi control social. ”Formaţiunile discursive” (structurile de cunoaştere) constituie şi exercită putere asupra obiectelor sociale (inclusiv asupra corpurilor umane).

Sociologia este o ştiinţă a relaţiilor de putere. Puterea nu este un fenomen de dominaţie masiv şi omogen; este ceva care circulă, care nu funcţionează decât în lanţ, în circuit. Ea nu este localizată, nu se află în mâinile cuiva, nu este însuşită ca un bun sau ca o bogăţie. Puterea funcţionează, se exercită în reţea, asupra reţelei, indivizii exercită şi îndură puterea. Indivizii nu sunt ţinta inertă sau care consimte a puterii, ea nu li se aplică lor. Indivizii sunt relee, puterea trece prin ei, se modifică, se intensifică, îşi schimbă direcţia prin ei; individul este un efect de putere. Puterea nu este lucrul cel mai bine împărţit din lume; nu există distribuţie democratică sau anarhică a puterii. Puterea se constituie în mecanisme infinitezimale, ascendente, discrete şi discreţionare. Puterea nu trebuie studiată în intenţii sau decizii, ci în practici şi efecte reale. Ea induce pasivitate şi reclamă libertate.

De consultat:

Michel Foucault (2003). *Birth of Clinic*. Routledge Classics.
http://www.google.ro/search?q=Michel+Foucault+(2003).+Birth+of+Clinic

Lucrări:

Foucault, Michel [1976] (1995). *Istoria sexualităţii* Timişoara: Editura Vest (trad. din l. franceză de Beatrice Stanciu şi Alexandru Onete).

Foucault, Michel [1963] (1998). *Naşterea clinicii*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică (trad. din l. franceză de Diana Dănişor).

Foucault, Michel [1969] (1999). *Arheologia cunoaşterii*. Bucureşti: Editura Univers (trad. din lb. franceză, note şi posfaţă de Bogdan Ghiu).

Foucault, Michel [1975] (2005). *A supraveghea şi a pedepsi. Naşterea închisorii*, ediţia a II-a. Piteşti: Paralela 45 (trad. din l. franceză şi note de Bogdan Ghiu).

http://plato.stanford.edu/entries/foucault/

en.wikipedia.org/wiki/Michel_Foucault

FREEMAN, JOHN (1944–2008). **Sociolog american**. Licenţiat la Washington University şi la Lee University in Lexinton (Virginia) (1966). Master (1970) şi doctor în sociologie (1972). Asistent la University of California, Berkeley's School of Business Administration (1975). Din anul 1985 şi până în anul 1993 a fost editor la *Administrative Science Quarterly* at Cornell University's Johnson School of Management. Profesor de ştiinţe comportamentale la Universitatea Cornell şi apoi la Universitatea Berkeley, California. Director la Lester Center for Entrepreneurship and Innovation la aceeaşi universitate.

Împreună cu Michael Hannan a elaborat perspectiva ecologică în abordarea organizaţiilor.

"Scopul lor comun a fost de a lărgi perspectiva din care sunt privite organizaţiile. Ei au analizat organizaţiile aşa cum privesc un bioecolog sau naturalist viaţa animalelor. Ei văd populaţiile de organizaţii supravieţuind, prosperând ori decăzând în anumite medii, exact aşa cum populaţiile de iepuri, de exemplu, supravieţuiesc sau prosperă într-o situaţie ecologică anume, dar mor într-alta. La fel cum înţelegerea vieţii animalelor sălbatice a fost sporită prin studiul ecologiei, tot aşa poate fi sporită şi înţelegerea organizaţiilor. Perspectiva ecologică lărgită merge dincolo de problemele pe care le are fiecare organizaţie în parte prin interacţiunea sa cu mediul, considerând-o o parte a unei populaţii care coexistă sau concurează cu alte populaţii de organizaţii. Mediul fiecăreia este constituit, în principal, de alte organizaţii, astfel încât existenţa fiecăreia este legată de cea a organizaţiilor de acelaşi tip şi a organizaţiilor de alte tipuri. De aici conceptul de ecologie a populaţiei organizaţiilor".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, p. 73)

Teoria **ecologiei populaţiei organizaţiei** spune că structura internă (circulaţia informaţiilor, constrângerile politice) şi presiunile mediului (juridice, fiscale) obligă firmele să treacă prin procese de selecţie şi învăţare adaptativă. Concurenţa le obligă să caute nişe, pieţe, să le cucerească şi să le stăpânească. Câştigă firmele cele mai adaptate pieţei.

Fiecare organizaţie intră în interacţiune cu mediul pe o piaţă unde există şi alte firme similare. Acest lucru dă naştere unei competiţii. Dacă mediul favorizează o anumită formă de organizare, acea firmă care o are va creşte şi va avea profit. Din cauza concurenţei firmele mor. Moartea ţine de vârsta şi dimensiunea firmei: o

firmă mai veche şi cu mai mulţi angajaţi are şanse mai mici să dispară de pe piaţă, pentru că are şi alte tipuri de resurse şi relaţii şi dezvoltă mai multe produse şi servicii pe care se poate sprijini.

De consultat:

Hannan, Michael T. şi Freeman, John (1998). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.

http://books.google.ro/books?id=UVHDye2683gC&printsec=frontcover&dq=Hannan, +Michael+and+Freeman,+John+Organizational+Ecology.

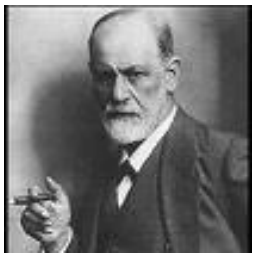
Lucrări:

Hannan, Michael T. şi Freeman, John (1998). *Organizational Ecology*. Harvard University Press.

Freeman, John şi Pino Audia (2006). Community Ecology and the Sociology of Organizations. *Annual Review of Sociology* , no.32, pp. 145-69.

berkeley.edu/news/.../07_freemanobit.shtml

www.universityofcalifornia.edu/.../johnhfreeman.html



FREUD, SIGMUND (1856–1939). **Medic, neurolog şi psihiatru austriac**, întemeietor al psihanalizei. A studiat medicina la Viena, unde a lucrat sub conducerea lui Wilhelm von Brücke, apoi a continuat studiile la spitalul Salpêtrière cu Jean Martin Charcot, care i-a trezit interesul pentru psihopatologie. În 1886 a deschis la Viena un cabinet de psihanaliză, formându-şi un cerc de discipoli precum Alfred Adler, Carl Gustav Jung, Eugen Bleuler, Ernest Jones.

”Sigmund Freud a elaborat una din cele mai cunoscute şi interesante concepţii despre personalitatea umană şi fiinţa socială. În concepţia lui, o ipoteză fundamentală este aceea că fiinţa socială este o parte oarecum marginalizată a personalităţii. Aceasta din urmă este constituită din trei componente, şi anume: una biologică (*id*-ul), una psihologică (*ego*-ul) şi o componentă sociologică culturală (*superego*-ul). Prima, *id*-ul, reprezintă partea centrală a psihicului uman. El este rezervorul nevoilor instinctuale, prezente în individ de la naştere pe tot parcursul vieţii lui. Este vorba, în special, de *libido*, adică de nevoile sexuale primare. Din acestea ţâşnesc impulsuri animalice, haotice, ce cresc tensiunea energiei psihice şi care solicită

Pentru Freud instinctele sexuale şi agresive sunt sublimate în activităţi sociale precum prietenia sau lupta împotriva duşmanilor. Sublimarea implică sacrificarea satisfacerii imediate a dorinţelor, creând astfel suferinţă. Cu cât este mai mare gradul de civilizaţie, cu atât mai mare este suferinţa.

continuu şi instantaneu satisfacerea lor. Descărcarea tensiunii prin satisfacerea nevoilor şi aducerea energiei psihice la o stare de echilibru este trăită cu plăcere, în schimb, blocarea satisfacerii acestei tensiuni dă naştere unei stări de durere. Personalitatea copilului, în primii ani după naştere, este constituită aproape în întregime din *id*. Odată cu trecerea timpului, copilul învaţă, îndeosebi şi decisiv cu părinţii, că nevoile *id*-ului nu pot fi întotdeauna satisfăcute şi că trebuie, deseori, să fie reprimate. În felul acesta, progresiv, se naşte *ego*-ul, adică componenta raţională a personalităţii, prin care individul încearcă să echilibreze cerinţele imperative ale *id*-ului la solicitările mediului social şi cultural. În această fază apar primii germeni ai fiinţei sociale. Spre deosebire de funcţionarea *id*-ului, *ego*-ul operează prin procese secundare. El permite organismului, pus în faţa cerinţelor realităţii, să caute satisfacerea nevoilor instinctuale pe căi noi şi mai complexe. Există trei forme importante ale funcţionării *ego*-ului: 1) el modelează descărcarea impulsurilor *id*-ului prin amânare sau inhibiţie, când acest lucru este necesar. Ca un rezultat al experienţei câştigate în acest fel, se dezvoltă o conştiinţă perceptivă a nevoilor interne sau subiective; 2) el percepe, evaluează şi integrează impulsurile ce apar; 3) el dezvoltă capacităţi de integrare a nevoilor instinctuale interne în modele corespunzătoare de descărcare. Prin toate aceste trei mijloace sunt dezvoltate modele de răspuns ce fac posibilă înfăptuirea impulsurilor *id*-ului. *Superego*-ul este acea parte a personalităţii individului care se identifică cu fiinţa socială. Ea încorporează normele şi valorile societăţii, cerinţe culturale şi interdicţii stabilite de către părinţi. *Superego*-ul este şi versiunea interiorizată a autorităţii normative (mai ales morale) a societăţii şi culturii şi funcţionează îndeosebi prin intermediul sentimentelor de ruşine şi mândrie pentru a influenţa deciziile *ego*-ului. Ţinând seama de cele spuse până acum, putem concluziona că *ego*-ul are două sarcini majore. Prima este de a reconcilia impulsurile care cer autosatisfacerea lor, ce vin dinspre *id*, cu cerinţele în sensul unei comportări acceptabile social şi cultural, ce vin dinspre *superego*. A doua sarcină este aceea de a media între personalitate şi sine, privite ca un întreg, şi mediul social şi cultural. Dacă *ego*-ul realizează o balanţă armonioasă între personalitate şi fiinţa socială şi între acestea privite ca un întreg şi societate şi cultură, atunci individul este bine adaptat, dacă *ego*-ul eşuează în realizarea acestor sarcini, atunci personalitatea şi fiinţa socială pot fi în mod sever alterate. O altă ipoteză formulată de Sigmund Freud susţine că spiritualitatea omului este constituită din câteva niveluri fundamentale în care îşi au temeiul cele trei componente ale personalităţii: *inconştientul* (lăcaşul *id*-ului), *preconştientul* (unde se naşte *ego*-ul) şi *conştientul* (ce reprezintă mediul *superego*-ului). *Nivelul conştientului* se referă la ceea ce se află imediat în atenţia noastră perceptivă. Această arie a spiritualităţii este relativ îngustă, deoarece ea contribuie doar cu o mică fracţiune la înţelegerea a ceea ce s-a petrecut în personalitate. Sigmund Freud atribuie o mult mai mică importanţă fenomenelor de conştienţă decât o fac alţi cercetători. Deşi oamenii atribuie motivaţii conştiente acţiunilor şi comportărilor lor, omul nu este atât de raţional cum ne place nouă să credem. O mare parte din motivaţiile noastre nu ţin de nivelul conştienţei. Nivelul conştienţei al spiritualităţii este cel mai strâns legat de operaţiunile *ego*-ului ale personalităţii şi

ne permite să facem faţă obiectivităţii sau să găsim căi de a ne apăra împotriva acesteia".

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 163-165)

Abordând fenomenele sociale în *Psihologia mulţimilor şi analiza eului* Sigmund Freud spune că acestea se caracterizează prin legături emoţionale intens regresive, care îi deposedează pe indivizi de autocontrol şi independenţă. Formarea unui grup este asemenea regresiunii într-o hoardă, în care conducătorul redevine tatăl primitiv.

Punând accent pe prevalenţa sentimentului de vină în psihicul uman şi pe imposibilitatea atingerii unei fericiri desăvârşite, Freud afirmă că disconfortul omenirii nu are soluţie. Toate civilizaţiile, indiferent cât de bine sunt proiectate, pot să ofere numai o uşurare parţială. Pentru că violenţele dintre oameni se datorează nu relaţiilor injuste de proprietate sau nedreptăţilor politice, care pot fi corectate prin lege, ci mai degrabă instinctului morţii redirecţionat spre exterior. Singura speranţă pe care o putem avea este a unei vieţi în care povara represivă a civilizaţiei să fie oarecum contrabalansată de satisfacerea instinctelor şi de dragostea sublimată pentru omenire.

De consultat:

Freud, Sigmund (1961). *The Interpretation of Dreams*. Plain Label Books.
http://www.google.ro/search?q=Freud%2C+Sigmund+(1961).
+The+Interpretation+of+Dreams

Lucrări:

Freud, Sigmund. (2010). Introducere în psihanaliză. *Opere esenţiale*, vol.1. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. germană de Ondine Dăscăliţa, Roxana Melnicu şi Wilhelm Reiner).

Freud, Sigmund. (2010). Psihologia inconştientului. *Opere esenţiale*, vol. 3. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. germană de Gilbert Lepădatu, George Purdea şi Vasile Dem. Zamfirescu).

Freud, Sigmund. (2010). Studii despre societate şi religie. *Opere esenţiale*, vol. 9. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. germană de Roxana Melnicu, George Purdea şi Vasile Dem. Zamfirescu).

http://www.utm.edu/research/iep/f/freud.htm

FRIEDBERG, ERHARD (n. 1942, Viena). **Sociolog francez**. Friedberg este austriac prin naştere şi educaţie. A absolvit în 1966 Institutul de Studii Politice din Paris, iar în 1979 a susţinut doctoratul la Freie Universität, West-Berlin. Cea mai importantă parte a activităţii sale ştiinţifice

a desfăşurat-o în Franţa, unde a condus numeroase cercetări sociologice empirice, în diverse domenii: întreprinderi private, în special cele din industria franceză a automobilelor, în sfera politicilor publice (elaborând politici industriale şi politici culturale) din Franţa. A realizat o analiză comparativă a sistemului de învăţământ superior din Franţa cu cel din Germania. Între anii 1993 şi 2007 a fost directorul Centrului de sociologie al organizaţiilor din Paris. Este membru în numeroase consilii de conducere ale unor întreprinderi private şi publice din Franţa şi Europa şi este autorul a numeroase studii privind teoria şi practica acţiunii organizate. Profesor la Universitatea IEP din Paris (1999–2007). Directorul masteratului privind politicile publice şi cele ale ştiinţei: *Sociologie de l'action: organisation, marché, régulation politique*.

”O viziune prea idilică asupra dezvoltării reflecţiei organizaţionale nu este de natură să ne inspire încredere. Ea este fragmentată de o competiţie surdă între perspectivele de cercetare relativ izolate (cf. de exemplu Hickson, ed. 1988) şi a fost locul unor discontinuităţi şi al unor căderi aproape de neînţeles, iar analiza sa ar fi extrem de instructivă pentru înţelegerea structurilor de putere şi a modurilor de reglementare ale acestui domeniu ştiinţific. Cu această rezervă, ce trebuie să ne însoţească mereu, să încercăm totuşi să evidenţiem câteva linii de forţă ce reies destul de clar din structura acestui capitol. Cred că ele ar putea fi concentrate în jurul a două puncte: complexificarea obiectului social, simultană cu banalizarea sa ca obiect de studiu. Complexificarea este vizibilă în deconstrucţia progresivă, dar radicală, la care a fost supus modelul clasic de organizaţie. De la noţiunea simplă a unui ansamblu de funcţii coerente, clar delimitate şi ierarhizate, care sunt înlănţuite şi puse în mişcare de o singură raţionalitate, la rândul ei formalizată în scopuri clare şi univoce, s-a trecut la noţiunea, deopotrivă vagă şi complexă, de arenă sau context de acţiune în care se desfăşoară şi se ciocnesc numeroase strategii de comportament în serviciul unei multitudini de interese divergente, dacă nu chiar contradictorii.

Ordinea locală ce prevalează nu este nici dată, nici independentă de aceste procese de interacţiune şi de negociere. Ea este produsul acestora şi, ca atare, este precară şi contingentă, fiind ameninţată de o limitare triplă. *Limitarea raţionalităţii participanţilor* care, din motive atât cognitive cât şi contextuale, nu sunt capabili decât de raţionalităţi locale şi relative. *Limitarea interdependenţei funcţionale a participanţilor* care încearcă în mod perfect natural să îşi limiteze dependenţele reciproce şi astfel, reuşesc întotdeauna să îşi *decupleze* cel puţin parţial, funcţia, sarcinile lor, de ale celorlalţi. În sfârşit, *limitarea integrării normative a participanţilor* datorată naturii incomplete şi precare a legitimităţii ansamblului care este întotdeauna ameninţată, chiar

Pentru Friedberg organizaţia trebuie înţeleasă ca un proces (întotdeauna de natură politică) de construire şi menţinere a ”ordinii locale”, adică de ordonare a interacţiunii actorilor individuali şi colectivi în reţele aflate în interdependentă strategică.

erodată de dezvoltarea unor loialităţi sectoriale. În paralel, se observă ceea ce am numi *o banalizare a obiectului de studiu*, care treptat pierde acel ceva ce îi conferea particularitatea, ce permitea să se distingă clar un interior şi un exterior. La originea acestei banalizări se află, în primul rând, punerea în discuţie a noţiunii de frontieră organizaţională. Ceea ce, în viziunea clasică, era clar delimitat apare acum ca fluctuant, elastic, schimbător şi este din ce în ce mai dificil să se facă o distincţie clară între un interior şi un exterior. Aceasta depinde în principal de problema aflată în studiu şi nu depinde de o aşa-zisă stare de fapt. Dar tot felul de alte consideraţii contribuie de asemenea la această diluare progresivă a organizaţiei în mediul său, în sens larg. Punerea în evidenţă a ambiguităţii ce caracterizează luarea de decizie în interiorul, cât şi în exteriorul cadrului formal al organizaţiei, recunoaşterea inconsistenţei şi a caracterului adesea anarhic al legăturilor mijloace-scopuri în organizaţii, acceptarea conflictului ca element normal al vieţii organizaţiei, punerea în evidenţă a omniprezenţei unor fenomene de *decuplare* chiar în sânul organizaţiilor – sunt tot atâtea elemente ce fac ca distincţia dintre o organizaţie formalizată şi structuri de acţiune colectivă mai difuze să nu mai poată fi o distincţie de natură, ci numai de nivel. Organizaţiile nu constituie decât forma cea mai artificială şi deci cea mai vizibilă şi cel mai uşor de studiat în mod empiric din clasa generală a structurilor de acţiune colectivă producătoare de ordine, pe care împreună cu Crozier şi Friedberg (1977) putem să le numim sisteme de acţiune concrete. Această evoluţie ar trebui să aibă drept consecinţă – şi sperăm acest lucru – conştientizarea în creşterea şi acceptarea caracterului local şi în mod necesar contingent al cunoaşterii realizate de analiza organizaţiilor şi a acţiunii organizate, iar conştientizarea ar trebui să aibă un efect dublu:

– pe de o parte, o întoarcere (deja perceptibilă, se pare) la o metodologie calitativă şi mai clinică ce se mulţumeşte să construiască inductiv modele de explicare şi de interpretare certe, cu validitate locală, dar şi cu mare fecunditate euristică şi care nu încearcă – printr-o analogie complet deplasată cu demersul ştiinţelor exacte – să *testeze ipoteze* pe vaste *eşantioane* în vederea stabilirii unor *legi generale* ale unei teorii a organizaţiilor;

– pe de altă parte, o modestie în creştere a pretenţiilor normative ale disciplinei. Punerea în evidenţă a importanţei decisive a contextului şi recunoaşterea caracterului socialmente construit şi deci cultural al organizaţiilor fac într-adevăr extrem de dificilă stabilirea unor precepte normative, chiar şi restrânse. Pe termen lung ar trebui să înceapă să apară o viziune mai puţin pozitivistă, mai umană şi mai realistă a schimbării organizaţionale, conform căreia rolul analistului nu mai este acela de a spune ce este bine şi ce este rău sau de a elabora pe baza ştiinţei sale modelul *bun* de funcţionare. Rolul său este de a oferi ceea ce J. D. Reynaud (1989) a numit un ajutor acordat deciziei: este vorba de elaborarea unui cunoaşteri concrete a realităţii umane subiacente organizaţiei, ce îi poate ajuta pe conducătorii acesteia să conceapă şi să pună în aplicare un proces de învăţare şi de dezvoltare a capacităţilor tuturor participanţiilor, permiţându-le astfel să joace în mod diferit jocul cooperării şi al conflictului, ce formează suportul acţiunii organizate".

(Friedberg, Erhard, Organizaţia. În Boudon, Raymond, ed.,
Tratat de sociologie,1997, pp. 431-432)

De consultat:

Friedberg, Erhard (1997). Organizaţia. În Boudon, Raymond (ed.). *Tratat de sociologie*. Bucureşti: Editura Humanitas, pp. 397- 438. www.sociologie–casm.cabanova.ro

Lucrări:

Crozier, Michel şi Friedberg, Erhard (1977). *Acteur et le systeme. Les contraintes de l'action collective.* Paris: Seuil.

Friedberg, Erhard (1979). Staat und Industrie in Frankreich. Berlin: *Cahier de l' IMN du Wissenschafts-Zentrum*.

Friedberg, Erhard (1987). *L'Analyse sociologique des organisations*. Paris: Éd. L' Harmattan.

Friedberg, Erhard (1993). *Le Pouvoir et la règle*. Paris: Seuil.

Castel, Patrick, şi Friedberg, Erhard (2010). Institutional Change as an Interactive Process: The Case of the Modernization of the French Cancer Centers, *Organization Science*, Mars, vol. 21, no. 2, pp.301-330.

fr.wikipedia.org/wiki/Erhard_Friedberg

http://mpa.sciences-po.fr/sub500/sub50109.html

FRIEDMANN, GEORGES (1902–1977). **Sociolog** şi **filosof francez**. După studii de chimie industrială a urmat L'École Normale Supérieure (Paris), studiind în principal filosofia. A menţinut o strânsă legătură între sociologie şi filosofia occidentală. Agregat în filosofie (1926). Fondator şi conducător al cursului de sociologie a muncii.

"*Sociologie du travail* a luat naştere şi s-a dezvoltat în cadrul seminariilor lui Friedmann asupra naturii şi evoluţiei procesului muncii; câţiva cercetători de frunte (între care Michel Crozier şi Alain Touraine) au fost puternic influenţaţi de el; o mare parte din programul de cercetare adiacent a fost structurat după modul său de selectare şi punere a problemelor. Majoritatea scrierilor lui Friedmann a fost dedicată criticii fragmentării muncii şi tehnicismului. Studiile sale asupra fragmentării muncii şi a distrugerii abilităţilor meşteşugăreşti prefigurează mult mai târziu (şi mai cunoscuta) critică a descalificării din opera lui Harry Braverman. Munca fragmentată, potrivit lui Friedmann (şi Braverman) este o caracteristică a capitalismului, produsă de tendinţa de separare a execuţiei de control; ea descalifică muncitorii. Prin comparaţie, munca meşteşugărească calificată nu numai că este mai interesantă, dar ea dă naştere unor transformări morale şi etice în indivizii angajaţi: trăsăturile ei tehnice execută o forţă educativă şi umanizantă asupra celor ce o practică. Friedmann a fost mai degrabă obsedat de munca calificată şi meşteşugărească, crezând suficient de mult în această teză pentru a-şi face ucenicia ca muncitor metalurgist".

(Marshall, Gordon, ed., OXFORD. *Dicţionar de sociologie*, 2003, pp. 248-249)

"Sociologia muncii trebuie să fie considerată, în extensiunea sa cea mai vastă, ca studiul, sub diferitele lor aspecte, al tuturor colectivităţilor umane care se constituie cu ocazia muncii. Noi vom vedea orientările principale ale cercetărilor, direcţiile conform cărora, atrase de către probleme şi nevoi, ele s-au grupat până acum. Orice colectivitate de muncă prezentând anumite trăsături minime de stabilitate (despre care va fi vorba cu prilejul conceptelor de structură şi de organizare) poate fi un obiect de studiu pentru sociologia muncii: o întreprindere industrială tot atât de bine ca şi un transatlantic sau un vas de pescuit, o mare exploataţie agricolă intensivă, dar şi ferma unui mic agricultor unde lucrează câţiva muncitori cu familia fermierului, un mare magazin „Preţ Unic", dar şi o prăvălie întrebuinţând câţiva vânzători, un atelier meşteşugăresc şi un birou de prefectură, un echipaj de avion reconstituindu-se la intervale regulate pe o linie aeriană sau personalul unei întreprinderi de transporturi auto a SNCF. Trei observaţii se impun aici. Înainte de toate, să notăm că, după concepţia propusă, expresia de „sociologie industrială" a fost puţin câte puţin pe nedrept folosită pentru a desemna studiul sociologic al colectivităţilor de muncă nonindustriale. Desigur, această extindere a noţiunii de industrie se explică, în parte, prin progresele mecanizării şi ale automatizării în multe domenii în care ele n-au avut până atunci niciun acces. Sunt munci «industriale» în acest sens în comerţ, în birouri şi chiar în agricultură, pe care Henry Ford o definea deja prin 1925, ca o industrie producătoare de alimente. Totuşi, pare mult mai clar şi mai just a vorbi de sociologia industriei, sociologia agriculturii, sociologia comerţului, sociologia administraţiei etc... Evoluţia tehnică transformă din ce în ce mai mult ramuri de activităţi ca transporturile aeriene, maritime, feroviare, de circulaţie, în întreprinderi industriale şi nu există niciun inconvenient a încadra studiul lor în sociologia industriei. A doua observaţie se referă la legitimitea unei sociologii a administraţiilor. Există o întreagă ramură de cercetări consacrate administraţiei şi mari reviste care, prin titlul lor, se consideră că fac „ştiinţa administraţiei", *administrative science*. În ce măsură suntem noi autorizaţi să vorbim de o „sociologie a administraţiilor"? Este administraţia o anumită formă originală a activităţilor de muncă? Nu e ea mai curând o categorie care se aplică la toate activităţile de muncă, un oarecare fel de a le pregăti, de a le efectua, de a le asigura rezultantul, rodnicia? Astfel pare să înţeleagă esenţialul acesteia autori foarte diferiţi prin vârsta, formaţia, mediul lor, de la Henri Fayol la Herbert Simon. „A administra – spune Fayol (1916, p.5) – este a prevedea, a organiza, comanda, coordona şi controla"; în ceea ce priveşte pe Simon (1948, p.1), completând definiţia obişnuită („administraţia este arta de a

Pentru Georges Friedman fragmentarea muncii şi tehnicismul fac parte dintr-un proces de separare a execuţiei de control; ele descalifică muncitorii. Munca meşteşugărească şi calificată este mai interesantă şi dă naştere unor transformări morale pozitive în indivizi. Distrugerea abilităţilor meşteşugăreşti este o consecinţă a expansiunii birocraţiei în societate.

obţine ca lucrurile să fie făcute", *getting things done*), el subliniază că ea implică în aceeaşi măsură procese de decizie ca şi procese de acţiune. O bună organizare administrativă trebuie să asigure, însumând strâns sarcinile ei, o corectă luare de hotărâri şi o acţiune eficientă. Orice colectivitate de muncă are un aspect administrativ, sarcini administrative, chiar şi cea mai restrânsă prăvălie sau atelier meşteşugăresc. Reciproc, cele mai mari unităţi administrative, polipi, cum sunt astăzi organizaţiile internaţionale, UNESCO, spre exemplu, nu sunt pur administrative. Această administraţie este în realitate complementară, în sânul unei vaste colectivităţi de muncă, tuturor grupărilor umane din lume consacrate educaţiei, ştiinţei, culturii şi susţinute, patronate sau stimulate financiar de către ea. Disociate de aceste grupări, birourile UNESCO-ului ar fi fără obiect, s-ar mişca în vid. La fel o mare direcţie din minister, spre exemplu, în Franţa, Direcţia generală a învăţământului tehnic, are ca un complement organic ansamblul de aşezăminte care, de la centrele de ucenicie la marile şcoli inginereşti, se îngrijeşte la diverse niveluri, de formaţia profesională. Nu există deci *stricto sensu* o sociologie a administraţiei în acelaşi sens cum există o sociologie a industriei sau a comerţului. Căci administraţia se găseşte pretutindeni. Totuşi, extensiunea şi complicarea crescândă a serviciilor „terţiare", în civilizaţia tehnică a secolului al XX-lea, au făcut să apară ansamblul de birouri care merită un studiu particular (Crozier, 1956); dar, iniţiind acest studiu, nu va trebui niciodată să se uite că unde este muncă există şi administraţie (mai mult sau mai puţin integrată sau aparentă, mai mult sau mai puţin dezvoltată şi eficace). Din cele spuse anterior rezultă o a treia observaţie asupra expresiei de „relaţii industriale". Aceasta a însemnat încetul cu încetul, în întrebuinţarea curentă, ansamblul de relaţii între şefi şi funcţionari, patroni şi salariaţi, ca şi asociaţiile formate de către unii şi de către ceilalţi, mijloacele de negociere, de arbitraj şi de luptă de care uzează în raporturile şi conflictele lor. Denumirea a devenit tot atât de criticabilă ca şi cea de «sociologie industrială». La fel, după cum este abuziv a vorbi de „sociologie industrială" pentru a desemna, în fapt, toată sociologia muncii, tot astfel e un izvor de confuzie utilizarea expresiei «relaţii industriale» pentru a acoperi relaţiile între patroni şi muncitori în toate ramurile activităţilor economice şi administrative. Orice colectivitate de muncă, de la prăvălia cea mai modestă la „întreprinderea-mamut", de la personalul unui submarin la acela al unei ferme etc. ..., implică *relaţii de muncă* în industrie, în comerţ, în agricultură, în administraţie (cu rezervele menţionate anterior) şi în interiorul acestor mari categorii, în fiecare din ramurile lor, spre exemplu, siderurgie, cărbune, textile etc. ... În acelaşi timp, noţiunea de relaţii de muncă se distinge în mod precis de cea de *relaţii umane*, definite ca „interrelaţii de ordin psihologic şi social care se produc în executarea muncii în comun" [...] Sociologia relaţiilor umane se impune de îndată ce luăm în consideraţie organizaţia sub unghiul psihologiei sociale. „Sistem de activităţi personale coordonate conştient", organizaţia poate fi definită, în această perspectivă, ca un sistem social care el însuşi se împarte într-un sistem de statute şi un sistem de roluri [...] Dar putem preciza de pe acum că statutul unui membru al unei colectivităţi de muncă implică „o interacţiune de sentimente şi interese într-o relaţie de dependenţă reciprocă" (Roethlisberger şi Dickson, 1939, p. 365), pe când rolul său pune în joc convingeri,

idei preconcepute, judecăţi care însoţesc atitudinile sale. De aici se trece uşor la noţiunea de moral, pentru care absenteismul, rotaţia personalului (*turnover*), productivitatea sunt criterii comode, dar nu necesar semnificative, cum au arătat celebrele studii ale lui *Survey Research Center* din Michigan şi în special cele ale lui Robert Kahn şi Daniel Katz. După acesta din urmă (Katz, 1949, pp. 145-171), nici satisfacţia intrinsecă a postului de muncă, nici aceea a salariului şi a posibilităţilor de promovare, nici chiar identificarea cu întreprinderea nu corelează pozitiv un muncitor cu producţia sa. Singură, mândria de a aparţine colectivităţii de muncă posedă acest caracter. Dar oricare ar fi valoarea intrinsecă a acestor cercetări, ele sunt menţionate aici doar cu titlu de exemplificare şi pentru a marca că aceste probleme de satisfacţie şi de insatisfacţie, de atitudini, de percepţie a nevoilor în relaţie cu nivelul de viaţă şi salariile, de reacţii la schimbările din procesul tehnic de producţie sau în structura de organizare pot fi studiate din unghiul relaţiilor umane şi clasate util sub această rubrică. Şi aici sociologul nu trebuie să uite relativitatea atitudinilor şi situaţiilor de muncă în raport cu societăţile globale, cu sistemele economice şi cu normele culturale: relativitate, din care nu facem deloc o necesitate abstractă, ci o *posibilitate*, care este totdeauna necesar să fie luată în consideraţie în mod concret, în fiecare caz particular, fără adăugarea niciunui principiu dogmatic, al unui «primat» universal şi *a priori*".

(Friedmann, Georges şi Naville, Pierre, *Traité de Sociologie du Travail*, vol. 1, 1961, pp. 13; 13 -14).

De consultat:

Friedmann, Georges (1992). *The Anatomy of Work: Labor, Leisure and the Implications of Automatisation*. New Brunswick: New Jersey: Transaction Publishers.

http://books.google.ro/books?id=wlVWrcq3fTcC&pg=PA206&dq=Friedmann,+Georges+(1992). +The+Anatomy+of+Work:

Lucrări:

Friedmann, Georges (1946). *Problèmes humains du mechinisme industriel. Étude de sociologie du travail.* Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges (1956). *Le Travail en miettes.* Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges şi Naville, Pierre (1961, 1962). *Traité de sociologie du travail* (2 vol.). Paris: A. Colin.

Friedmann, Georges (1963). *Oú va le travail humain*? Nouvelle éd revue et augumenté. Paris: Gallimard.

Friedmann, Georges (1966). *7 études sur l'homme et la technique*. Paris: Denoël-Gonthier.

Friedmann, Georges (1992). *The Anatomy of Work: Labor, Leisure and the Implications of Automatisation*. New Brunswick; New Jersey: Transaction Publishers.

fr.wikipedia.org/wiki/Georges_Friedmann

www.universalis.fr/.../georges-friedmann

FROMM, ERICH SELIGMANN (1900–1980).
Psihiatru şi psihosociolog american de origine germană. Reprezentant de seamă al psihologiei umaniste. Studii academice la Universitatea Frankfurt pe Main, în domeniul jurisprudenţei (1918). Studii de sociologie cu Alfred Weber (fratele marelui sociolog Max Weber), cu filosoful psihiatru Karl Jaspers şi cu Heinrich Rickert la Universitatea din Heidelberg. Doctor în sociologie la Heidelberg (1922). S-a format ca psihanalist la Universitatea din München şi la Institutul de Psihanaliză din Berlin. Membru al Institutului de Cercetări Sociale de la Frankfurt (din 1928). A emigrat în SUA în 1934 şi a predat la mai multe universităţi: Columbia, Yale, Michigan, la The New School for Social Research. În 1950 s-a mutat în Mexic şi a predat 15 ani la Universitatea Naţională Autonomă din Mexic. Părinte al Şcolii culturaliste americane. În opera sa se găsesc puternice influenţe sociologice şi antropologice marxiste. A realizat o critică a birocraţiei occidentale, considerată ca *alienată* şi a propus, în schimb, un nou tip de organizaţie, cea a gestiunii umane, *nealienată*.

”În acest domeniu, oamenii sunt confruntaţi cu o dihotomie ireală şi înşelătoare. Ei cred că trebuie să aleagă între un sistem anarhic, care nu cuprinde nici organizare, nici control şi un gen de birocraţie tipică societăţilor industriale occidentale. Dar această alternativă nu este singura: există şi alte posibilităţi. Voi pune faţă în faţă, în cele ce urmează, metoda „birocraţiei umaniste**”,** sau a gestiunii umane şi metoda „birocraţiei alienate”. Metoda „birocraţiei alienate” prezintă diferite caracteristici. Ea este, în primul rând, un sistem cu sens unic: ordinele, sugestiile, planificarea emană de sus şi sunt orientate spre baza piramidei. Nu există loc pentru iniţiativa individuală. Persoanele sunt „cazuri”, fie că este vorba de cazuri de asistenţă, de cazuri medicale sau chiar, oricare ar fi sistemul de referinţă, de cazuri care pot fi înscrise toate pe o cartelă perforată, fără menţionarea însă a elementelor individuale în care rezidă întreaga diferenţă dintre o „persoană” şi un „caz”. Metoda noastră birocratică este o metodă iresponsabilă în măsura în care ea nu „răspunde” la nevoile, la imperativele şi la perspectivele individuale. Această iresponsabilitate ţine, în esenţă, de persoana devenită un „obiect” al birocraţiei şi considerată ca un caz. Într-adevăr, nu poţi fi responsabil de un *caz*, în timp ce poţi fi responsabil de o *persoană*. Această iresponsabilitate a birocratului prezintă şi un alt aspect care caracterizează de mult birocraţia. Simţindu-se parte a maşinii birocratice, birocratul doreşte mai presus de orice să nu aibă responsabilităţi, adică să nu ia decizii criticabile. El preferă să evite să ia decizii care nu sunt formulate cu claritate de către codul său şi, în caz de îndoială, trimite persoana care i se adresează la un alt birocrat, care, la rândul lui, face acelaşi lucru. Oricine a avut de-a face cu o organizare birocratică ştie că riscă să fie trimis de la un birocrat la altul şi uneori, după mari eforturi, să iasă pe uşa pe care a intrat fără

să fi fost vreodată ascultat altfel decât în maniera proprie birocraţilor – când amabilă, când nerăbdătoare – dar aproape întotdeauna caracterizată printr-un ciudat amestec de neajutorare, de iresponsabilitate şi de superioritate a birocratului faţă de «solicitant». Metodele noastre birocratice dau individului sentimentul că nimic nu poate fi pus în mişcare, nici organizat fără ajutorul maşinii birocratice. Rezultatul este că ea paralizează iniţiativa şi creează un sentiment profund de neputinţă.

În ce constă gestiunea umană a întreprinderii şi care sunt metodele ei? Principiul esenţial al unei astfel de gestiuni este următorul: în ciuda importanţei întreprinderii, a ciberneticii şi a planificării, individul trebuie să fie în măsură să se afirme în faţa şefilor săi, a situaţiilor şi a maşinilor şi să înceteze să fie o rotiţă neputincioasă, fără participare activă în sistemul social. Numai afirmându-se, el îşi poate elibera energiile şi îşi poate restabili echilibrul mental. Acest principiu poate fi enunţat în felul următor: în birocraţia alienată, puterea are un sens unic, în timp ce în gestiunea umană, ea are un sens dublu; „subiectele" (voi denumi „subiecte" pe cei care sunt supuşi controlului birocraţiei) supuse unei decizii luate de sus reacţionează după interesele lor şi după voinţa lor proprie; reacţiile lor nu numai că ajung la cei care iau deciziile, dar îi şi obligă să reacţioneze. „Subiectele" cărora li se aplică decizia au astfel dreptul să se opună celor care o iau. Această contestare presupune, înainte de toate, că, dacă un număr suficient de „subiecte" cere ca birocraţia (la orice nivel s-ar situa aceasta) să explice şi să justifice procedeele sale, responsabilii deciziilor să răspundă la această cerere. Aceste prime sugestii au putut să genereze multiple obiecţii în spiritul lectorului şi prefer să le discutăm de îndată pentru a nu-i distrage atenţia de la ceea ce va urma. Să vorbim mai întâi de gestiunea întreprinderilor. Prima obiecţie este, fără îndoială, că participarea activă a „subiecţilor" este incompatibilă cu o gestiune şi o planificare centralizată eficiente. Această obiecţie ar fi plauzibilă: a) dacă nu ar exista niciun motiv de a crede că metodele actuale ale birocraţiei alienate sunt patogene; b) dacă nu s-ar face apel decât la metode verificate şi încercate, care exclud orice soluţie nouă şi imaginativă; c) dacă s-ar cere ca principiul de eficienţă maximă să rămână principiul director chiar în cazul în care s-ar putea găsi noi metode. Urmând propunerile din această carte şi admiţând gravul pericol pe care metodele birocratice îl introduc în ansamblul societăţii noastre, această obiecţie nu mai este atât de hotărâtoare pe cât vor să o creadă cei care sunt satisfăcuţi de funcţionarea sistemului american actual. O examinare concretă şi detaliată a problemelor devine posibilă tocmai dacă se recunosc dificultăţile, fără a se decreta de îndată că ele nu pot fi depăşite. Se va trage atunci concluzia că dihotomia dintre o centralizare absolută şi o descentralizare totală constituie o polarizare inutilă şi că trebuie să ne preocupe de fapt o centralizare *optimală* şi o participare *optimală* a membrilor. Centralizarea optimală este gradul de centralizare care ar permite, la scară mare, o organizare şi o planificare eficiente; participarea optimală este participarea care nu ar face imposibilă centralizarea şi, totuşi, ar acorda un maximum de responsabilitate participanţilor. Evident, această formulare este prea generală

Fromm introduce ideea unui "umanism normativ": omul, prin natura sa, are anumite nevoi care se definesc în mod obiectiv şi de care poate că el nu este conştient. De aceea poate avea iluzia fericirii, chiar dacă aceasta nu este autentică.

pentru a permite o acţiune imediată. Când un inginer este confruntat cu o problemă atât de importantă ca aplicarea ştiinţei în tehnică, el nu se descurajează, ci recunoaşte necesitatea unei cercetări pentru a o rezolva. În schimb, când este vorba de probleme umane, dificultăţile tind să descurajeze majoritatea oamenilor. Nelimitate în a rezolva problemele tehnice, imaginaţia şi spiritul nostru de iniţiativă sunt deosebit de restrânse când este vorba să rezolve probleme umane. Fără îndoială, s-ar putea invoca faptul că noi nu posedăm aceeaşi cunoaştere a omului ca a naturii şi a tehnicii, dar acest răspuns nu este convingător. De ce în acest domeniu nu posedăm cunoaşterea necesară? Sau, mai precis, de ce nu întrebuinţăm noi cunoaşterea de care dispunem? Nimic nu se poate *demonstra* fără un studiu aprofundat, dar sunt convins că este mai puţin dificil să conciliem centralizarea şi descentralizarea optimale decât a fost să găsim soluţii tehnice pentru călătoriile spaţiale. Dacă această cercetare nu a fost întreprinsă, motivul e că la ora actuală nu se dă prioritate descoperirii de soluţii mai acceptabile din punct de vedere uman pentru organizarea noastră socială. Să precizăm totuşi că în cursul ultimelor decenii a existat un mare număr de experienţe şi de discuţii asupra acestei probleme, în special în domeniul psihologiei industriale şi în cel al gestiunii ştiinţifice a întreprinderilor[...].

O ultimă obiecţie ar putea fi ridicată în sensul că această dublă responsabilitate în actul de decizie ar fi o sursă de conflicte interminabile între „subiecţi" şi vârf şi, prin aceasta, să devină paralizantă. Privită abstract, problema poate să pară insurmontabilă, dar, dacă se admite posibilitatea unor astfel de schimbări, nu rezultă conflicte atât de ascuţite şi insolubile. La urma urmelor, conducătorii au acelaşi interes ca şi participanţii pentru bunul mers al întreprinderii. De îndată ce birocratul devine „vulnerabil", adică acceptă să răspundă la dorinţele şi la revendicările celor care depind de el, cele două părţi se interesează mai mult de problemele puse decât de apărarea poziţiilor lor respective: autoritate sau contestare. Vedem o dovadă în acest sens în multe universităţi din SUA şi din străinătate, unde, odată participarea admisă, nu mai există ciocniri între administraţie şi studenţi. O schimbare a metodelor de gestiune, care din alienante să devină umane, ar duce cu necesitate la modificarea trăsăturilor şefului de întreprindere „ajuns"; tipul de om mereu în defensivă, care se cramponează de imaginea sa de birocrat şi căruia îi este teamă să devină vulnerabil înfruntând direct şi deschis pe alţii, n-ar mai avea căutare. Dimpotrivă, o persoană deschisă, imaginativă şi debarasată de temerile sale ar avea toate şansele să reuşească dacă metodele de gestiune ar fi ele însele modificate. Aceste consideraţii arată cât de greşit este să pretindem că anumite metode de gestiune sunt imuabile, sub pretextul că înşişi conducătorii nu doresc şi nici nu consimt ca ele să fie schimbate; nu se ţine de seama de faptul că noile metode ar impune şi un nou principiu de selecţie a conducătorilor; aceasta nu implică, de altfel, ca majoritatea responsabililor să fie înlocuiţi prin noul tip de şef. În sistemul actual sunt numeroşi cei care nu pot să-şi utilizeze posibilităţile lor de deschidere, în timp ce într-un alt sistem ei ar fi perfect capabili de acest lucru".

(Fromm, Erich, *Texte alese*, 1983, pp. 355-360)

De consultat:

Fromm, Erich [1947] (1999). *Man for Himself: An Inquiry into thePsychology of Ethics*. Edn. Greenwich, Conn: Fawcett Premier.
http://books.google.ro/books?id=442AUfGqnhIC&printsec=frontcover&dq=Fromm,+Erich+(1999).+Man+for+Himself

Lucrări:

Fromm, Erich (1947*). Man for Himself:, An Inquiry into Psychology of Ethics.* Edn. Greenwich, Conn: Fawcett Premier.
Fromm, Erich (1950). *Psychoanalyisis and Religion.* New Haven: Yale University Press.
Fromm, Erich (1955). *The Sane Society.* Greenwich, CT: Fawcett Premier Books;
Fromm, Erich (1956). *The Art of Loving*. New York: Harper & Row.
Fromm, Erich (1968). *The Revolution of Hope: Toward a Humanized Technology*. Hardcover, Paperback.
Fromm, Erich (1968). *The Nature of Man.* Macmillan Pub Co.
Fromm, Erich (1970). *The Crisis of Psychoanalysis. Essays on Freud, Marx, and Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Fromm, Erich (1973). *The Anatomy of Human Destructiveness*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Fromm, Erich (1983). *Texte alese*. Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. franceză şi engleză de Nicolae Frigioiu).
Fromm, Erich (1984). *The Working Class in Weimar Germany. A Psychological and Sociological Study*. London: Berg Publishers.
en.wikipedia.org/wiki/Erich_Fromm
webspace.ship.edu/.../fromm.html - Statele Unite ale Americii

GARFINKEL, HAROLD (n. 1917). **Sociolog american**, creator al ***etnometodologiei***. A fost asistentul lui Talcott Parsons şi elevul lui Alfred Schütz. Format la sociologia lui T. Parsons şi interesat de fenomenologie şi logică, a fondat etnometodologia. Doctor în sociologie la Harvard University. Profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii din California, Los Angeles.

"*Etnometodologia*. Subdomeniul etnometodologiei este strâns înrudit cu fenomenologia. Harold Garfinkel (1974), unul dintre primele sale personalităţi, a fost şi cel care a inventat acest termen, corespunzător celui utilizat de obicei în antropologia culturală, pentru a se referi la „cunoştinţele practice" legate de modul de operare în cadrul unei arene sociale, cunoştinţe dezvoltate şi dobândite de către participanţi. *Etno-* pune accentul pe crearea de cunoştinţe la nivel local şi indigen, iar *metodologie* subliniază faptul că respectivele cunoştinţe implică necesitatea unor distincţii şi reguli pentru a dirija activitatea de cercetare concretă. Cercetătorii care aparţin acestei orientări au studiat mai întâi comportamentul angajaţilor din

Etnometodologia se bazează pe următoarele principii:
1. Afirmarea raţionalităţii profane a actorului.
2. Afirmarea caracterului problematic al ordinii sociale şi redefinirea raporturilor dintre individ şi structuri.
3. Importanţa limbajului în structurarea lumii sociale ca realitate obiectivă.
4. Redefinirea noţiunii de membru.
5. Sublinierea rolului educaţiei în producerea şi conservarea ordinii sociale.

cadrul unei organizaţii sau al altor categorii de participanţi – cum ar fi juraţii – angrenaţi într-o sarcină colectivă. Aceşti cercetători şi-au pus următoarea întrebare: Cum „dau sens" asemenea indivizi situaţiilor cu care ei se confruntă? Cum îşi construiesc ei, în colectiv, regulile şi procedurile care le permit să facă faţă cerinţelor cotidiene?. Au fost întreprinse studii detaliate pe baza observării participanţilor – în secţii de poliţie, centre de ajutor social şi clinici de psihiatrie, pe lângă alte locuri –, scopul urmărit fiind acela de a clarifica natura acestor acorduri instituţionalizate (vezi Garfinkel,1967; Cicourel,1968; Zimermann,1969). După cum au arătat DiMaggio şi Powell (1991), etnometodologii au reanalizat modelul lui Parsons şi i-au adus unele completări, subliniind mai degrabă componentele cognitive ale comportamentului decât pe cele evaluativ-normative şi au discutat apoi modelul economic neoclasic de luare a deciziilor, accentuând natura tacită, de rutină, a alegerii în cadrele organizaţionale".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 63-64)

Etnometodologia este ştiinţa procedurilor pe care indivizii le utilizează în activitatea cotidiană, considerându-le de la sine-nţelese, pentru a duce la bun sfârşit sarcinile ce decurg din apartenenţa şi poziţia lor în cadrul unei organizaţii. Aceste proceduri reprezintă metode profane (neştiinţifice) de investigare şi organizare a acţiunilor cooperative şi a împrejurărilor în care acestea se desfăşoară (ceea ce toată lumea ştie şi ceea ce toată lumea face), care conferă sens, coerenţă, unitate, continuitate atât structurilor sociale cât şi conduitelor individuale.

Ele pot fi puse în evidenţă introducând în viaţa colectivităţii o perturbare care face străin ceea ce e familiar membrilor grupului. Pus în faţa unei perturbări, grupul pune în funcţiune procedee ingenioase, dar care fac parte din rutinele vieţii lui, pentru a face acţiunea explicită, descriptibilă şi pentru a restabili normalitatea. O normalitate este definită ca familiaritate, ca ceva natural, care vine de la sine şi are sens pentru toţi. Conformitatea normativă a conduitei membrilor unei organizaţii se construieşte în interacţiune, prin efortul concertat al acestora de a face mulţimea acţiunilor lor cotidiene comprehensibilă pentru ei înşişi şi pentru ceilalţi. Caracterul contextual inevitabil al acţiunii este în acest fel remediat şi e posibilă producerea obiectivităţii faptului social. Acţiunea nu mai e înţeleasă în termenii determinismului socio-cultural asociat pasivităţii actorului, cu alte cuvinte ca acţiune consensuală ce decurge dintr-un sistem de valori, norme şi reguli obiective interiorizate şi puse în practică în mod mecanic de agenţi, ci ca un proces de producere continuă a coerenţei, inteligibilităţii, regularităţii, deci a obiectivităţii în practica obisnuită. Valorile nu mai sunt înţelese ca principiu al acţiunii, ci ca resursă de care actorii dispun pentru a da un sens acţiunii lor.

Viaţa socială se constituie prin intermediul limbajului – nu al celui savant, ci al limbajului natural, comun, care implică o multitudine de forme simbolice (gesturi, intonaţie, mimică, pauze, ezitări, tăceri, obiecte etc.) ce dobândesc sens în funcţie de contextul interacţional în care apar. Analiza secvenţială a conversaţiilor evidenţiază proprietăţile acţiunii sociale, modul în care organizarea socială este înfăptuită local de către participanţii la o interacţiune socială. În acest sens, membru al unei colectivităţi sau organizaţii este acel individ care stăpâneşte limbajul ce face posibilă descriptibilitatea acţiunii şi normalizarea situaţiilor. Un nou venit într-un grup atrage o perturbare a normalităţii. Conformarea la norme e un proces de negociere ce necesită competenţe interacţionale şi procedee interpretative. Competenţele interacţionale desemnează capacitatea de a recunoaşte, primi, trata şi crea procese de comunicare (care sunt în acelaşi timp surse de informare). Procedeele interpretative permit actorului să elaboreze răspunsuri adecvate fără a repeta aceleaşi soluţii, să se acomodeze unor situaţii schimbătoare, să producă schimbarea, menţinând în acelaşi timp un sens al structurii sociale, o coerenţă a acţiunilor sale. Aceste procedee interpretative sunt: 1. reciprocitatea perspectivelor (diminuarea diferenţelor de interpretare); 2. naturaleţea comunicării; 3. exprimarea eliptică, incompletă, vagă, cu subînţelesuri şi particularităţi lingvistice; 4. feedback-ul comunicaţional; 5. reflexivitatea discursului; 6. folosirea expresiilor indexicale şi argotice.

Socializarea este un proces stadial constând în dezvoltarea progresivă a unei organizări cognitive (procedee interpretative) şi în achiziţia simultană a unei organizări sociale (a unui sistem de norme). Indivizii interpretează situaţiile şi elaborează răspunsuri (comportamente) corespunzătoare acestei interpretări. Acest proces articulează reguli generale şi situaţii interacţionale particulare, fiind generator de variaţii numeroase ale structurilor de suprafaţă (normelor) care par a organiza (ordona) acţiunea cotidiană.

De consultat:

Garfinkel, Harold (ed.) (1986). *Ethnomethodological Studies of Work*. Routledge & Kegan Paul Inc.

http://www.google.ro/search?q=Garfinkel%2C+Harold+(ed.)+(1986).+Ethnomethodological+Studies+of+Work

Lucrări:

Garfinkel, Harold (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Garfinkel, Harold (ed.) (1986). *Ethnomethodological Studies of Work* . Routledge & Kegan Paul Inc.

Garfinkel, Harold şi Rawls, Anne (2002). *Ethnomethodology's Program*. Editions Hardcover.

Garfinkel, Harold şi Rawls, Anne (2008). *Toward a Sociological Theory of Information*. Editions Hardcover.

en.wikipedia.org/wiki/Harold_Garfinkel

GIDDENS, ANTHONY (n. 1938). **Sociolog britanic**. Studii de sociologie şi psihologie la Hull University (1959). Master la la London School of Economics. Doctor în sociologie la King's College Cambridge. În 1961 a început activitatea didactică la University of Leicester, unde a predat psihologia socială, continuând-o la University of Cambridge, unde, mai târziu, a creat Comitetul pentru Ştiinţe Sociale şi Politice, ca parte a Facultăţii de Economie. Din anul 1997 şi până în 2003, Giddens a fost director la London School of Economics. Profesor emeritus la London School of Economics. A fost consilierul premierului Tony Blair şi consultant al multor partide de centru-stânga. Din 2004 este baron şi membru în Camera Lorzilor. Este autorul a 34 cărţi şi peste 200 articole, eseuri şi recenzii. Lucrarea sa, *Sociologie* s-a vândut în peste 600 000 exemplare şi este manual de referinţă pentru multe universităţi din lume.

Este considerat unul din cei mai importanţi sociologi contemporani şi este cunoscut mai ales prin teoria sa privind ***structurarea şi abordarea holistică a societăţii moderne.***

"Multă vreme, în devoltarea societăţilor occidentale s-a menţinut modelul lui Weber, apropiat de cel al lui Foucault. În activităţile guvernamentale, administraţia spitalelor, universităţi şi organizaţiile de afaceri, birocraţia părea să fie dominantă. Chiar dacă, aşa cum a arătat Peter Blau, întotdeauna se dezvoltă o selecţie socială informală în cadrele birocratice şi ea este în realitate cea care funcţionează, se părea că viitorul avea să adeverească anticipaţiile lui Weber: o birocratizare constantă crescândă.

Birocraţii încă mai există în Occident, dar ideea lui Weber – că o ierarhizare clară a autorităţii având puterea şi informaţia concentrate la vârf – este singurul mod în care se poate conduce o organizaţie de mari dimensiuni, începe să pară arhaică. Numeroase organizaţii se restructurează în aşa fel încât să devină mai puţin şi nu mai mult ierarhizate. În acest proces, multe corporaţii de afaceri din Occident urmează aşa-zisul „**model japonez**".

Se spune adesea că succesul economic al Japoniei este datorat în principal caracteristicilor distincte ale corporaţiilor japoneze mari, care diferă substanţial de majoritatea firmelor de afaceri din Occident. Companiile japoneze se deosebesc în mai multe privinţe de caracteristicile pe care Weber le asocia cu birocraţia:

- *luarea de decizii de sus în jos*. Marile corporaţii japoneze nu formează o piramidă a autorităţii, aşa cum a trasat-o Weber, fiecare nivel fiind răspunzător numai faţă de cel aflat mai sus. Lucrătorii de la nivelurile inferioare ale organizaţiei sunt consultaţi în legătură cu politicile pe care conducerea intenţionează să le aplice şi chiar cei mai importanţi funcţionari se întâlnesc cu regularitate cu ei;

- *mai puţină specializare*. În organizaţiile japoneze, angajaţii sunt mult mai puţin specializaţi decât omologii lor din Occident. Să luăm exemplul lui Sugao, aşa cum a fost descris de către William Ouchi (1982). Sugao este un absolvent de facultate care tocmai s-a angajat la Mitsubeni Bank din Tokio. El va deţine în firmă o poziţie de asistent de manager, petrecându-şi primul an învăţând în general cum funcţionează diferitele departamente ale băncii. Apoi va lucra într-o sucursală locală un timp, în calitate de casier, după care va fi adus înapoi la sediul central al băncii pentru a învăţa despre finanţe comerciale. Apoi va fi detaşat din nou la o sucursală, unde se va ocupa cu împrumuturile. De acolo se va întoarce probabil la un sediu central, pentru a lucra la departamentul personal. Între timp vor fi trecut zece ani, iar Sugao va fi ajuns şef de secţie. Dar procesul rotirii slujbelor nu se opreşte aici. Se va muta din nou la o altă sucursală a băncii, unde va avea de-a face probabil de astă-dată cu finanţarea micilor întreprinzători, apoi se va întoarce la sediul central într-un alt post. Când Sugao va ajunge la apogeul carierei sale, după aproximativ 30 de ani de la începutul său ca stagiar, va fi familiarizat deja cu toate sarcinile importante. Prin contrast, un stagiar tipic în managementul bancar din America de aceeaşi vârstă se va specializa cu siguranţă de la bun început într-un anumit domeniu bancar, unde va rămâne până la vârsta de pensionare;
- *siguranţa postului*. Marile corporaţii din Japonia sunt obligate să-şi menţină oameni angajaţi pe viaţă: funcţionarul are o slujbă garantată. Salariul şi responsabilitatea depind de vârstă – de perioada individului lucrată la firma respectivă – mai curând decât o luptă competitivă pentru promovare;
- *orientarea către lucrul în grup*. La toate nivelurile corporaţiei, oamenii sunt implicaţi în mici «echipe» de colaborare sau grupuri de lucru. Grupurile, şi nu membrii individuali sunt evaluate ca performanţă. Spre deosebire de omologii lor occidentali, «statul de funcţiuni al organizaţiei» din companiile japoneze – hărţile sistemului de autoritate – indică doar grupuri, nu poziţii individuale. Acest lucru este important deoarece contrazice presupusa lege de fier a oligarhiei;
- *contopirea muncii cu viaţa privată*. În tabloul făcut de Weber birocraţiei, există o clară demarcaţie între munca oamenilor din cadrul unei organizaţii şi activităţile lor din afara ei. Acest lucru este de fapt adevărat pentru majoritatea corporaţiilor occidentale, în care relaţia dintre firmă şi angajat este doar economică. Spre deosebire de acestea, corporaţiile japoneze se îngrijesc de multe dintre nevoile angajaţilor lor, pretinzând în schimb un nivel înalt al loialităţii faţă de firmă. Angajaţii japonezi, începând cu lucrătorii din prăvălia de la parter şi până la funcţionarii din vârful clădirii, poartă adesea uniforma companiei. Este posibil să se întâlnească pentru a cânta „cântecul companiei" în fiecare dimineaţă şi iau parte cu regularitate la activităţile recreative organizate de către corporaţie, la sfârşit de saptămână. (Câteva corporaţii occidentale, cum ar fi IBM şi Apple, au acum cântece ale companiei). Lucrătorii primesc beneficii materiale din partea companiei, în plus faţă de salariile lor. De exemplu, firma producătoare de aparatură electrică Hitachi, studiată de către Ronald Dore (1980), asigură cazare pentru toţi angajaţii necăsătoriţi şi aproape jumătate dintre angajaţii bărbaţi

căsătoriţi. Copiii acestora puteau beneficia, pentru educaţie, de împrumuturi din partea companiei, care poate ajuta financiar şi în cazul unor nunţi sau înmormântări.

Studiul efectuat asupra unor uzine conduse de japonezi în Marea Britanie şi în Statele Unite indică faptul că luarea unor decizii «de jos în sus» se dovedeşte valabilă şi în afara Japoniei. Lucrătorii par să răspundă pozitiv faţă de nivelul mai înalt de implicare pe care-l oferă aceste uzine (White şi Trevor, 1983). Pare de aceea rezonabil să tragem concluzia că modelul japonez oferă câteva lecţii relevante pentru conceptul weberian de birocraţie. Organizaţiile care se pot asemăna cu tipul ideal al lui Weber sunt probabil mult mai puţin eficiente în realitate decât par, deoarece nu permit angajaţilor de la nivelurile inferioare să câştige sentimentul autonomiei faţă de sarcinile lor de lucru sau al implicării în acestea.

Înfăţişând exemplul corporaţiilor japoneze, Ouchi susţinea că există limite evidente ale ierarhiei birocratice, aşa cum era definită de Weber. Suprabirocratizarea organizaţiilor duce la „fisuri interne" în funcţionare din cauza naturii lor rigide, inflexibile şi lipsite de implicare. Formele de autoritate pe care Ouchi le numeşte *clanuri* – grupuri în care există legături personale strânse între membri – sunt mai eficiente decât tipurile de organizare birocratică. Grupurile de lucru din firmele japoneze sunt un exemplu, dar în interiorul organizaţiilor occidentale se dezvoltă adesea şi sisteme informale de tip «clan».

Unele corporaţii japoneze au avut un succes ramarcabil pe piaţa mondială, printre care multe firme, cum ar fi Toyota, Sony sau Mitsubushi, care au devenit nume de marcă în Occident. Să ne ocupăm în continuare mai amănunţit de **corporaţiile globale** şi de companiile de afaceri pe scară mare. Sunt de obicei denumite corporaţii *transnaţionale* (sau *multinaţionale*).

Termenul «transnaţional» este preferabil, întrucât desemnează mai curând companiile care activează *peste* graniţele naţionale decât pur şi simplu *în interiorul* unora sau mai multor naţiuni. O corporaţie transnaţională este o companie care are uzine sau filiale în două sau mai multe ţări.

Cele mai mari companii transnaţionale sunt gigantice, valoarea totală a vânzărilor depăşind produsul naţional brut al multor ţări. Jumătate dintre cele o sută de unităţi economice, printre cele mai mari din lume, sunt azi naţionale, în timp ce cealaltă jumătate sunt corporaţii transnaţionale! Întinderea operaţiilor acestor companii este uluitoare. Primele 600 de companii mari transnaţionale deţin mai mult de o cincime din producţia totală, industrială şi agricolă, în economia globală. Aproximativ 70 dintre aceste companii gigant asigură jumătate din totalul vânzărilor globale (Dicken, 1992). Veniturile primelor 200 de mari companii au crescut de zece ori de la mijlocul anilor '70 până în anii '90. De-a lungul ultimilor 20 de ani, activităţile companiilor transnaţionale au devenit tot mai globale; doar trei dintre cele mai mari 315 companii din lume în 1950 aveau fabrici de producere a pieselor în peste 20 de ţări, faţă de peste 50 în prezent. Acestea constituie încă, o mică minoritate; majoritatea companiilor transnaţionale au sucursale în două până la cinci ţări [...] 80 dintre primele 200 de corporaţii transnaţionale din lume au

sediul în Statele Unite şi contribuie la puţin peste jumătate din totalul vânzărilor. Participarea companiilor americane a scăzut totuşi semnificativ din anii ’60, perioadă în care companiile japoneze au avut o creştere spectaculoasă: în 1960 doar cinci companii japoneze se aflau printre primele 200 faţă de 28 în 1991. Contrar credinţei comune, cea mai mare parte a investiţiilor companiilor transnaţionale are loc în interiorul lumii industrializate. Cu toate acestea, implicarea companiilor transnaţionale în ţările Lumii a Treia este în curs de extindere, Brazilia, Mexicul şi India deţinând cele mai înalte niveluri ale investiţiilor străine. Începând cu 1970 cea mai rapidă rată a creşterii investiţiilor corporaţiilor a fost cea din ţările recent industrializate din Asia: Singapore, Hong Kong, Coreea de Sud şi Malayesia.

Extinderea corporaţiilor transnaţionale din ultimii 30 de ani nu ar fi fost posibilă fără progresele din transporturi şi comunicaţii. Călătoria cu avionul permite în prezent oamenilor să se deplaseze în jurul lumii cu o viteză care ar fi părut de neconceput cu doar o jumătate de secol în urmă. Dezvoltarea unor cargoboturi extrem de mari (supertrailere), împreună cu cea a containerelor care pot fi transferate direct dintr-un tip de transport într-un altul, fac posibilă transportarea rapidă a materiei prime.

Tehnologiile comunicaţionale permit în prezent comunicarea aproape instantaneu între părţi opuse ale lumii. Sateliţii au fost utilizaţi pentru telecomunicaţii comerciale încă din 1965, când primul satelit permitea desfăşurarea a 240 de conversaţii telefonice simultan. Actualmente sateliţii asigură 12 000 de conversaţii simultane! Companiile transnaţionale de mari dimensiuni au acum propriile lor sisteme de comunicaţii prin satelit. De exemplu, corporaţia Mitsubishi are o reţea masivă, prin intermediul căreia sunt transmise cinci milioane de cuvinte către şi de la sediul central din Tokyo, în fiecare zi.

Corporaţiile transnaţionale şi-au asumat un rol esenţial în economia mondială a secolului al XX-lea. Ele au o importanţă fundamentală în **diviziunea internaţională a muncii** – distribuţia mondială a locurilor de muncă. Aşa cum economiile naţionale au devenit tot mai *concentrate* – dominate de un număr limitat de companii foarte mari – la fel s-a întâmplat şi cu economia mondială. În cazul Statelor Unite şi al mai multor ţări industrializate de marcă, firmele care domină pe plan naţional au totodată o prezenţă pe plan internaţional diversificată. Multe sectoare ale producţiei mondiale (cum ar fi agro-afacerile) sunt *oligopolii*, adică producţia este controlată de trei sau patru corporaţii, care domină piaţa. De-a lungul ultimelor două-trei decenii, oligopoliile internaţionale s-au dezvoltat în producţia de automobile, microprocesoare, industria electronică şi de alte bunuri de consum comercializate în lumea întreagă.

H.V. Perlmutter împarte corporaţiile transnaţionale în trei tipuri. Primul constă din **corporaţiile transnaţionale etnocentrice**, în care politica companiei este stabilită şi, pe cât posibil, pusă în practică, de la sediul central din ţara de origine. Companiile şi uzinele deţinute de corporaţia-mamă peste tot în lume sunt extensii culturale ale companiei iniţiale, iar practicile ei sunt standardizate la nivel internaţional. O a doua categorie este cea a **corporaţiilor transnaţionale policentrice**, în care sucursalele de peste Ocean sunt conduse de către firmele

locale din fiecare ţară. Sediul din ţară sau ţările de origine a companiei principale stabileşte linii mari, în interiorul cărora companiile mari îşi girează propriile afaceri. În ultimul rând, **corporaţiile transnaţionale geocentrice** au o structură managerială internaţională. Sistemele lor manageriale sunt integrate pe o bază globală, iar managerii din primul eşalon sunt foarte mobili, deplasându-se dintr-o ţară în alta, după necesităţi (Perlmutter, 1972).

Trei tipuri de companii transnaţionale

■ **Corporaţii transnaţionale etnocentrice**
(conducerea putemic centralizată asupra birourilor de la mare distanţă)
▲ **Corporaţii transnaţionale policentrice** (conducerea centrală stabileşte liniile mari de activitate a sucursalelor, conduse de firme locale)
● **Corporaţii transnaţionale geocentrice** (structură de management integrat global, cu manageri care se deplasează dintr-o ţară într-alta)

Dintre toate corporaţiile transnaţionale, companiile japoneze tind să fie cele mai etnocentrice, după estimările lui Perlmutter. Operarea lor la nivel mondial este, de obicei, strict controlată de către corporaţia-mamă, uneori cu implicarea apropiată a guvernului japonez. Ministerul Japonez al Comerţului Internaţional şi al Industrei (MITI) joacă un rol direct în supravegherea întreprinderilor străine stabilite pe teritoriul japonez decât în cazul guvernelor occidentale. MITI a produs o serie de planuri de dezvoltare care au coordonat răspândirea peste ocean a firmelor japoneze în ultimele două decenii. Unul dintre tipurile distinctive japoneze de corporaţii transnaţionale constă din marile companii comerciale sau *sogo shosha* – conglomerate colosale care se preocupă în principal de finanţarea şi asigurarea comerţului, oferind servicii financiare, organizatorice şi informaţionale altor companii. Aproximativ jumătate din exporturile şi importurile japoneze se desfăşoară prin primele cele mai mari zece *sogo shosha*. Unele, cum ar fi Mitsubishi, au de asemenea, propriile lor interese bazate pe producerea de bunuri.

În pofida succesului lor schimbarea organizaţională se accelerează în rândul companiilor care operează la nivel global. Există diferenţe mari între corporaţiile de mari dimensiuni de la sfârşitul anilor ’90 şi cele de la începutul secolului. Robert Reich spunea despre corporaţiile din Statele Unite: *Corporaţia tipic americană nu mai plănuieşte şi nu mai implementează producţia unor volume*

mari de bunuri şi servicii; nu mai serveşte într-o varietate largă de fabrici, maşini, laboratoare, inventare şi alte achiziţii tangibile; nu mai foloseşte armate întregi de lucrători şi manageri intermediari... De fapt, corporaţia tipică nici nu mai este americană. Este tot mai mult doar o faţadă, în spatele căreia fac echipă un mănunchi de grupuri descentralizate şi subgrupuri care intră în contact continuu cu unităţi lucrative la fel de răspândite din lumea întreagă (Reich, 1992).

Compania globală care a fost cel mai radical descentralizată într-o perioadă scurtă de timp este Asea Brown Boveri, una dintre cele mai mari firme de inginerie din lume. Venitul ei anual se ridică la peste 30 de miliarde $ USA. Ea a fost împărţită în 1200 de organizaţii diferite, legate între ele destul de slab. Preşedintele ei, Percy Barvenik, spune: *Creştem continuu, dar şi scădem continuu*; compania a disponibilizat mulţi angajaţi în cursul acestui proces. Numărul de funcţionari de la sediul firmei din Zürich a fost redus de la 4000 la mai puţin de 200 (Naisbitt, 1995).

Un observator comenta: „În anul care urmează toate companiile mari vor găsi că este din ce în ce mai greu cu – şi, în general, vor avea performanţe mai scăzute decât – companiile mai mici, mai rapide, mai inovatoare. Ideea fixă că într-o economie globală uriaşă corporaţiile multinaţionale domină lumea afacerilor este cât se poate de greşită. Cu cât economia mondială devine mai mare şi mai deschisă, cu atât va fi mai dominată de companiile mici şi mijlocii" (*ibid*., p.47).

Stanley Davis susţine că **firmele de afaceri, ca şi alte organizaţii, devin din ce în ce mai mult reţele**, care implică luarea de decizii de jos în sus mai mult decât invers. Ele se comportă astfel ca răspuns la presiunile ce decurg din globalizare, odată cu structurile noi, puternice ale schimbării pe care le stimulează. Acolo unde schimbarea devine mai profundă şi mai rapidă, birocraţiile în stil weberian sunt prea greoaie şi prea înţepenite în procedurile lor fixe pentru a se putea acomoda rapid. Aşa cum spune Davis: *Fie că organizaţiile se micşorează ca urmare a redimensionării, cresc prin alianţe sau rămân la aceleaşi dimensiuni, ele îşi reorganizează totuşi spaţiul interior. Atunci când divizezi un întreg în părţi, spaţiul dintre părţi este cel care le uneşte. Spaţiul este intangibil, iar intangibilitatea este din ce în ce mai evidentă atât în economia nouă cât şi în noile ei organizaţii. Imaginea industrială a structurii, de exemplu, este arhitectura de tip malaxor a clădirilor. Imaginea structurii în economia nouă este însă mai asemănătoare cu construcţia atomilor, alcătuiţi din energie şi informaţie, nu din oţel* (Davis, 1988).

Reducerea timpului este cheia reorganizării activităţilor în spaţiu. Într-o piaţă globală, firmele se află sub presiune din partea clienţilor pentru a livra cât se poate de rapid, iar clientul poate fi chiar la capătul celălalt al globului. Sistemul de producţie numit «just in time», iniţiat de Taiichi Ohno de la Toyota, a fost adoptat de către multe organizaţii de afaceri din afara Japoniei. Se numeşte „just in time" fiindcă materialele ajung la fabrică doar cu puţin timp înainte de a fi folosite. De aceea, nu este nevoie ca ele să fie depozitate într-un spaţiu de producţie o perioadă mai îndelungată. În esenţă, producţia „just in time" înseamnă integrarea tuturor elementelor într-un proces de producţie – incluzând aici implicarea

conducerii de la vârf – pentru a reduce din operaţiile superflue care duc la pierderi de timp (J. Blackburn, 1990).

Corporaţiile europene şi americane au încercat în ultima vreme să adopte unele dintre aceste practici. Michael Hammer şi James Champy (1993) dau un exemplu de la IBM Credit Corporation, o sucursală a IBM. Până de curând, cererile de credite erau rezolvate într-o serie de etape, fiecare îndeplinită ca o sarcină specializată separată. Cu alte cuvinte, compania era o birocraţie în sensul dat de Weber. Procesul luării de decizii în legătură cu acordarea de credite dura în medie cam şapte zile, dar uneori putea necesita o perioadă de până la două săptămâni. Între timp, unii dintre solicitanţii de credite preferau alte locuri.

Pentru a vedea dacă această situaţie putea fi simplificată şi redusă, un grup de consultanţi manageriali au înaintat ei înşişi o astfel de cerere de finanţare, cu care au parcurs toate etapele procesului de autorizare. Persoanelor din fiecare birou li s-a cerut să trateze cererea aşa cum o făceau de obicei, doar să o facă imediat, să nu o adauge la teancul de hârtii de pe masa lor. Consultanţii au descoperit că munca reală dura cu totul doar 90 de minute. Restul – cea mai mare parte a celor şapte zile – era ocupat de înaintarea cererii de la un departament la altul.

Întregul proces necesita o schimbare pentru a îmbunătăţi eficienţa, nu doar paşii individuali. Specialiştii din fiecare birou au fost înlocuiţi cu funcţionari cu atribuţii generale care puteau urmări procesul de creditare de la început până la sfârşit. Rezultatul a fost extraordinar. Circuitul de *şapte zile* a fost redus la *patru ore* şi era nevoie de mai puţine persoane decât pentru modelul vechi, anevoios.

Organizaţiile din societăţile moderne se preocupă de reorganizarea spaţiului şi timpului. Astăzi, tehnologia informaţiei şi comunicaţiile electronice fac posibilă transcenderea spaţiului şi controlul asupra timpului în moduri necunoscute chiar în trecutul relativ apropiat. Faptul că informaţii complexe, stocate în computere, pot fi transmise instantaneu în jurul lumii, modifică unele aspecte ale vieţii noastre. Procesele de globalizare, care sunt atât produsele cât şi forţa motrice din spatele acestor tehnologii, contribuie de asemenea, la schimbarea formei multor organizaţii. Aceasta este îndeosebi adevărat pentru corporaţiile de afaceri, care trebuie să concureze între ele pe piaţa mondială.

Organizaţiile trebuie să aibă un loc, nu-i aşa? Este exact ceea ce gândea Foucault. Într-un anume sens, opinia sa este valabilă. Zona de afaceri dintr-un mare oraş, cu şirul ei impunător de clădiri care se înalţă spre cer, constituie o mărturie a acestui adevăr. Aceste clădiri, care găzduiesc birourile conducerii şi personalului marilor corporaţii, bănci şi aşezăminte financiare, tind să se concentreze pe arii restrânse.

Dar în acelaşi timp, organizaţiile mari de azi se află «nicăieri». Ele constau din multe grupuri şi indivizi dispersaţi, care alcătuiesc grupuri de oameni lucrând împreună în acelaşi spaţiu fizic al clădirii cu birouri. Aceasta se întâmplă parţial datorită uşurinţei cu care comunică azi oamenii între ei, instantaneu pe tot globul, o trăsătură care va fi dezvoltată în continuare de reţelele informaţionale. O altă cauză este şi creşterea mai curând a importanţei informaţiei decât a bunurilor fizice, în structurarea existenţei noastre sociale.

Locurile fizice şi bunurile nu au posibilitatea de a ocupa acelaşi spaţiu, dar locurile fizice şi informaţia pot produce o serie de impulsuri electronice. Astfel că

organizaţiile nu sunt la fel de constrânse „să fie" undeva în aceeaşi măsură ca mai înainte. Unde se află, de exemplu, Bursa de Mărfuri? În centrul Londrei, acolo unde comercianţii se agită într-o încăpere schimbând între ei diferite „hârtii"? Toate acestea au luat sfârşit. Bursa de Mărfuri nu mai este, ca pieţele de altădată, un loc fizic pentru cumpărarea de mărfuri *en gros* şi de acţiuni. S-ar putea spune că ea se află peste tot şi nicăieri. Bursa de mărfuri constă dintr-un număr mare de dealeri, majoritatea lucrând pe computer în birouri şi decoruri diferite, aflaţi într-un continuu contact direct traversând lumea, cu omologii lor din New York, Paris, Tokyo şi Frankfurt. Corporaţia de mari dimensiuni este din ce în ce mai puţin o mare afacere decât o „reţea de întreprinderi" – o organizaţie centrală care concentrează laolaltă firme mici. I.B.M., de exemplu, care îşi păzea cu strictețe mai înainte autosuficienţa, s-a asociat în anii '80 şi începutul anilor '90 cu câteva duzini de companii cu sediul în SUA şi peste 80 firme cu sediul în străinătate, pentru a împărţi planificarea strategică şi a depăşi împreună problemele legate de producţie. Unele corporaţii rămân puternic birocratice şi puternic centrate într-o anumită ţară. Majoritatea însă nu mai sunt localizate undeva anume. Vechea corporaţie transnaţională îşi desfăşura activitatea mai mult de la sediul central, iar unităţile ei de producţie şi sucursalele de peste ocean erau controlate de acolo. Astăzi, odată cu transformarea spaţiului si timpului menţionată anterior, grupuri situate în orice parte a lumii pot conlucra cu altele, prin intermediul comunicaţiilor şi a computerului. Naţiunile încă mai încearcă să influenţeze fluxul informaţiei, al resurselor şi al banilor dincolo de graniţele lor. Dar tehnologiile comunicaţionale moderne fac ca acest lucru să fie tot mai dificil, dacă nu imposibil. Cunoştinţele şi finanţele pot fi transferate pe glob sub formă de impulsuri electronice care se deplasează cu viteza luminii ".

(Giddens, Anthony, *Sociologie*, 2000, pp. 322-330)

De consultat:

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self- Identity, Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.

http://www.google.ro/search?q=Giddens%2C+Anthony+(1991).+Modernity+and+Self-+Identitiy

Lucrări:

Giddens, Anthony (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California.

Giddens, Anthony (1991). *Modernity and Self- Identitiy, Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford University Press.

Giddens, Anthony. [1990] (2000). *Consecinţele modernităţii*. Bucureşti: Editura Univers (trad. din l. engleză de Sanda Berce).

Giddens, Anthony [1989] (2000). *Sociologie*. Bucureşti: Editura ALL (trad. din lb. engleză Radu Săndulescu şi Viviana Săndulescu).

Giddens, Anthony [1998] (2001). *A treia cale şi criticii ei*. Iaşi: Polirom (trad. din l. engleză de Cătălin Constantinescu)

en.wikipedia.org/wiki/Anthony_Giddens

GOFFMAN, ERVING (1922–1982). **Sociolog american** de origine canadiană. În 1945 a obţinut licenţa în discipline umaniste la Universitatea din Toronto, iar apoi şi-a continuat studiile la Universitatea din Chicago, obţinând masteratul în discipline umaniste în 1949, iar doctoratul în 1953. A petrecut un an pe una din insulele arhipelagului Shetland, timp în care a adunat materiale pentru o disertaţie despre comunitatea locală; ulterior a lucrat, în calitate de consultant, la Institutul Naţional pentru Sănătate Mintală din Washington, apoi la University of California, Berkeley (1958–1968), unde a predat sociologia, şi la University of Pennsylvania, Philadelphia (1968-1982). A fost în perioada 1981–1982 preşedintele Asociaţiei Americane de Sociologie.

Goffman este un reprezentant de seamă al perspectivei **dramaturgiei sociale**, care consideră viaţa socială ca un teatru în care actorii creează impresii despre sine şi joacă în faţa unui public, fiind şi ei, în acelaşi timp, spectatori pentru alţi actori. ”Lumea ca scenă şi viaţa ca teatru sunt clişee cu vechime. Shakespeare însuşi a spus-o demult într-una din piesele sale celebre. Intenţia lui Goffman nu a fost de a teatraliza viaţa cotidiană, ci de a releva *structura întâlnirilor sociale*, în care sinele se angajează, interacţionează şi vrea să conserve acea definiţie a vieţii sociale care îi este favorabilă. Spre deosebire de actorul teatral, actorul individual este un sine real ce se confruntă cu situaţii reale şi imprevizibile, pe care trebuie să le analizeze rapid şi eficient, întrucât de rezultatul interacţiunilor pe care le instituie depinde propria integritate. Actorul teatral joacă roluri prescrise şi pe de-a-ntregul predictibile în spaţiul scenic-regizoral. Sinele real este un actor care permanent inventează rolurile propice situaţiilor în care interacţionează, întrucât pentru acesta, cum spune Goffman, *viaţa poate să nu fie chiar o loterie, dar interacţiunea este.* Abordarea dramaturgică se concentrează tocmai asupra acestei permanente reinventări a interacţiunii sub aspectul ei nonverbal, care introduce multe efecte neintenţionate şi neprogramate, chiar dacă acest aspect, atât de puţin intenţionat, face parte dintr-o situaţie de comunicare ce se vrea a fi cât mai mult sub controlul sinelui emitent. Erving Goffman îşi orientează analiza numai către partea *teatrală*, nonverbală şi contextuală a interacţiunilor. Referinţele sale la mesajele verbale sunt într-adevăr foarte rare. El urmăreşte gesturile şi mimica actorului ca personaj, expresivitatea acestora şi simbolistica decorului sau a *scenografiei*, interpretându-le de fiecare dată din perspectiva auditorului sau a spectatorilor, adică a impresiilor induse. În definitiv, ori de câte ori transmitem şi recepţionăm mesaje verbale, privim cu atenţie la interlocutor pentru a prospecta tonalitatea vocii, jocurile privirii, mimica şi gesturile. Acestea validează mesajele verbale ale actorului, dau sens interpretărilor asistenţei, iar actorul – personaj, la rândul său, le receptează şi eventual corectează emisia de mesaje. Spectacolul este unul interactiv şi construit ad-hoc, întrucât personajul vrea să inducă anumite impresii despre sine”.

(L. Vlăsceanu, Prefaţă la E. Goffman, *Viaţa cotidiană ca spectacol*, 2003, pp. 15 -16)

"La începutul anilor '60, Erving Goffman publică o lucrare, *Aziluri*, centrată asupra unui tip specific de organizaţii, care se străduiesc să instituie frontiere etanşe între membrii lor şi lumea exterioară. Goffman a lucrat timp de un an într-un spital psihiatric, iar observaţiile făcute de el în acest răstimp constituie materialul empiric al analizei a ceea ce el numeşte *instituţii totale*. Prin conceptul de „instituţie totală", Erving Goffman înţelege un loc de reşedinţă şi de muncă, în care un mare număr de indivizi, puşi în aceeaşi situaţie, rupţi de lumea exterioară pentru o perioadă relativ îndelungată, trăiesc împreună o viaţă izolată [*recluse*] ale cărei forme sunt explicit şi minuţios reglementate (*Asiles, ed.cit.*, p.41), ca în cazul spitalelor psihiatrice, al închisorilor sau al comunităţilor religioase. Recluziunea constituie trăsătura fundamentală a instituţiilor totale care instituie în acest scop o ruptură totală între membrii organizaţiei – claustraţii – şi mediul social exterior din care face parte structura respectivă. Goffman prezintă amănunţit tehnicile care contribuie la pierderea autonomiei celui claustrat: mortificare, depersonalizare, instituirea unui sistem de privilegii. Scopul tehnicilor de mortificare este acela de a-l face pe cel claustrat să se desprindă de personalitatea lui anterioară. Ele urmăresc să introducă o ruptură între trecutul şi viitorul celui claustrat. Prima dintre aceste tehnici este izolarea: cel claustrat este rupt de lume, în special de mediul familial, douăzeci şi patru de ore din douăzeci şi patru. Vizitele sunt bine reglementate şi, uneori, interzise. Ceremoniile de admitere ţin tot de tehnicile de mortificare, în măsura în care constau, cel mai adesea, din privaţiuni şi chiar din umilinţe. Aceste ceremonii diferă de la o instituţie la alta: înregistrare identitară, atribuirea unui număr matricol, inventarul efectelor personale, dezbrăcare, dezinfecţie, împărţirea uniformelor instituţiei, diferite ritualuri de iniţiere, noviciat etc. Prin intermediul acestor formalităţi de admitere, instituţia totală îl despoaie pe noul-venit de obiectele şi semnele apartenenţelor anterioare şi îi impune o nouă apartenenţă. Marcajele corporale, relele tratamente şi ultragiile contribuie, la rândul lor, la degradarea imaginii de sine a claustraţilor şi subliniază ruptura cu trecutul: tonsura în anumite comunităţi religioase, gesturile şi cuvintele de respect din armată, bătăile şi tratamentele speciale în închisori sau lagăre... În sfârşit, confesiunea şi denunţul sunt, în general, considerate ca norme. Tehnicile de depersonalizare marchează o etapă suplimentară prin aceea că încearcă să rupă legătura dintre individ şi actele sale. Înregimentarea, care constă într-o ţinere sub control a tuturor momentelor şi aspectelor – morale şi fizice – ale vieţii membrilor, prin promiscuitate şi în imposibilitatea individului de a se izola, într-o supraveghere continuă şi

Prin conceptul de **instituţie totală**, Erving Goffman înţelege un loc de reşedinţă şi de muncă în care un mare număr de indivizi, puşi în aceeaşi situaţie, rupţi de lumea exterioară pentru o perioadă relativ îndelungată, trăiesc împreună o viaţă izolată ale cărei forme sunt explicit şi minuţios reglementate, ca în cazul spitalelor psihiatrice, al închisorilor sau al comunităţilor religioase.

cu obligaţia de a participa la activităţi colective este numai una dintre ele. O altă tehnică de acest tip rezidă în sancţionarea mijloacelor de apărare faţă de instituţie – neimplicare, obrăznicie, ironie, deriziune etc. – la care ar putea recurge claustraţii. Instituirea unui sistem de privilegii, care are ca efect deplina supunere a individului faţă de instituţie, vine să întregească panoplia de tehnici ce produc ruptura faţă de lumea exterioară. Sistemul de privilegii este alcătuit dintr-un ansamblu de prescripţii, restricţii şi interdicţii pe care claustraţii sunt siliţi să le respecte, din recompense sau favoruri limitate, de care aceştia pot beneficia în schimbul supunerii lor mentale şi fizice şi din pedepse infantilizante. Cum se adaptează claustraţii la instituţia totală? Erving Goffman distinge patru mari moduri de adaptare care pot coexista în unul şi acelaşi individ şi pot varia în funcţie de moment şi de situaţie: închiderea în sine, care constituie o formă de dezangajare; nesupunerea, constând în permanenta sfidare a personalului instituţiei; instalarea, care se traduce printr-o acomodare la constrângerile instituţiei; convertirea, care marchează adoptarea de către cel claustrat a punctului de vedere al instituţiei [...]. Reîntoarcerea la viaţa din afara instituţiei totale este marcată – dacă are loc – printr-un sentiment de reînviere însoţit de o puternică anxietate datorată stigmatelor vieţii în recluziune şi pierderii obişnuinţelor curente impuse de viaţa în societate. Ce reprezentări împărtăşeşte personalul instituţiilor totale şi cum îi tratează acesta pe claustraţi? Personalul, spune Goffman, recurge la o serie de scheme interpretative ce urmăresc să raţionalizeze caracteristicile instituţiei totale. Claustraţii sunt sistematic identificaţi prin prisma scopului instituţiei: un om internat este neapărat nebun, după cum un deţinut de drept comun este un delincvent, iar un deţinut politic este un terorist periculos. Personalul oscilează, totuşi, permanent între două moduri antagoniste de a-i trata pe claustraţi. Pe de o parte, aceştia sunt reificaţi, transformaţi în dosare, în numere matricole, în făpturi dezumanizate care circulă de la un serviciu la altul. Pe de altă parte, cei claustraţi trebuie trataţi cu o anumită omenie, mai ales prin acordarea de îngrijiri medicale. În mod paradoxal, acest imperativ umanitar poate face din cel claustrat un obiect neînsufleţit, ca atunci când necesitatea de a-l apăra de el însuşi pe un sinucigaş impune închiderea sa, ori chiar legarea lui de pat".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 107-109)

De consultat:

Goffman, Erving (1966). *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York: The Free Press.
http://www.google.ro/search?q=Goffman%2C+Erving+(1966).+Behavior+in+Public+Place

Lucrări:

Goffman, Erving [1959] (2003). *Viaţa cotidiană ca spectacol*. Bucureşti: Editura Comunicare.ro. (trad. din l. engleză de Simona Drăgan şi Laura Albulescu).

Goffman, Erving [1961] (2004). *Aziluri. Eseuri despre situaţia socială a pacienţilor psihiatrici şi a altor categorii de persoane instituţionalizate*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Anacoana Mîndrilă).

http://en.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman

GHOSHAL, SUMANTRA (1948–2004). **Expert indian în management**. Studii universitare de fizică la Delphy University şi de management la Institut of Social Welfare and Business Management. A lucrat la Indian Oil Corporation. Bursă de studii în SUA. Master (1983) şi doctor în management (1985) la MIT Sloan School of Management. A întemeiat şi a condus Indian School of Business în Hyderabad. Membru al Advanced Institute of Management (Marea Britanie). Profesor de management internaţional şi strategic la London Business School. Activitatea sa s-a concentrat pe identificarea matricei structurale a marilor corporaţii.

S-a făcut remarcat pentru prima dată pe plan internaţional prin lucrarea *Management fără frontiere* (1989) şi apoi cu *Corporaţia individualizată* (1997) scrise în colaborare cu Christopher A. Bartlett. Pentru ei pe piaţă apar forme organizatorice noi, cu o moştenire managerială şi etnică ce constituie o sursă de avantaj competitiv, dar şi de balast. Există la ora actuală firme **multinaţionale** (sau multiautohtone), firme **globale,** firme **internaţionale** şi firme **transnaţionale**. Independenţa acestora e tot mai redusă datorită tehnologiilor, globalizării şi apariţiei unor strategii tot mai sofisticate. Acest lucru obligă firmele să opereze schimbări la vârf pentru revitalizarea lor. Pentru că puţine companii au capacitatea de a se reînnoi, sunt necesare uneori acţiuni radicale, de schimbare a oamenilor. Adulţii nu-şi modifică atitudinea decât în urma unei tragedii personale, iar la slujbe astfel de situaţii se întâmplă rar. De aceea, trebuie o schimbare a mediului, a atmosferei apăsătoare care se simte în multe firme, printr-o combinaţie de sforţare şi disciplină. Calea împrospătării atmosferei este dată de scopul pe care-l urmărim, de oamenii cu care lucrăm şi de procedurile pe care le adoptăm.

v.: Bartlett, Christopher

De consultat:

Bartlett, Christopher A. şi Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders:The Transnational Solution*, 4th ed.Burr Ridge,III: Irwin/McGraw-Hill.
http://www.google.ro/search?q=Ghoshal%2C+Sumantra+(2002).+Managing+Across

Lucrări:

Bartlett, Christopher A. Şi Ghoshal, Sumantra (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business Press.

Bartlett, Christopher A., Ghoshal, Sumantra şi Beamish, Paul W. (2002). *Transnational Management: Text, Cases and Reading in Cross Border Management*, 4th ed.Burr Ridge,III: Irwin/McGraw-Hill.

en.wikipedia.org/wiki/Sumantra_Ghoshal

GOLEMAN, DANIEL (n. 1946). **Psiholog american.** Doctorat la Harvard. Preşedinte al Consorţiului de Cercetare pentru Inteligenţa Emoţională în Organizaţii din cadrul Universităţii Rutgers. Redactor la *The New York Times* pe teme de ştiinţă, nominalizat de două ori la Premiul *Pulitzer*. Scrie la cele mai prestigioase reviste de psihologie şi a primit premiul pentru întreaga carieră *Career Achivement* din partea American Psychological Association. Este membru al American Association for the Advancement of Science.

Preluând conceptul de inteligenţă emoţională inventat de John Mayer şi Peter Salovey, Daniel Goleman a scris în 1995 lucrarea *Inteligenţa emoţională*, care a devenit imediat best-seller. Aceasta ne arată cum, atunci când ne înţelegem sentimentele, situaţia în care ne aflăm devine mai limpede. Descoperim chiar un nou mod de a privi cauzele bolilor care ne macină familia şi societatea. Preluând rezultatele cercetărilor asupra creierului şi comportamentului, autorul propune extinderea conceptului de inteligenţă. Este binecunoscut termenul de **IQ** - coeficientul care măsoară inteligenţa umană înnăscută şi care nu prea poate fi ameliorat pe parcursul vieţii. O asemenea înţelegere nu explică, de pildă, situaţiile în care persoane cu un IQ mediu sau relativ scăzut au cunoscut un mare succes. De aceea, autorul a deschis calea unei psihologii care acordă un interes egal şi inteligenţei sentimentelor.

Prin conceptul de **inteligenţă emoţională**, Daniel Goleman înţelege "abilitatea unei persoane de a-şi controla emoţiile, capacitatea de a face faţă frustrărilor, autocunoaştere, autodisciplină, perseverenţă, empatie şi capacitatea de a se înţelege cu oamenii."

Inteligenţa emoţională (**EQ**) presupune în primul rând **conştientizare de sine, autodisciplină şi empatie**. Ea dă seama de felul în care ne controlăm impulsurile şi sentimentele. Autorul demonstrează că **inteligenţa emoţională poate fi îmbunătăţită**. Deşi copilăria este extrem de importantă în punerea unor baze solide pentru dezvoltarea inteligenţei emoţionale, ea poate fi îmbunătăţită şi cultivată inclusiv la vârsta adultă. "Inteligenţa emoţională ne ajută în viaţă mai mult decât IQ-ul. Ultimul poate fi de folos pentru a obţine un job bun, dar nu poţi interacţiona cu oamenii, nu poţi să fii un bun lider sau un bun părinte dacă nu-ţi dezvolţi inteligenţa emoţională".

Alături de Richard Boyatzis şi Annie McKee, cercetători în domeniul emoţiilor, Daniel Goleman a explorat rolul jucat de inteligenţa emoţională în leadership. Bazându-se pe conexiunile demonstrate de neurologie între succesul/eşecul unei organizaţii şi stilul de conducere, autorii susţin că sănătatea organizaţiei depinde de capacitatea liderului de a-şi gestiona emoţiile. Dacă un lider emană energie şi entuziasm în orice condiţii, organizaţia sa prosperă, dar dacă liderul transmite emoţii negative şi disonanţă, atunci întreaga organizaţie are de suferit. Îndrumaţi de autorii lucrării *Inteligenţa emoţională în leadership*, liderii pot

învăţa să-şi evalueze, să-şi dezvolte şi să-şi perpetueze competenţele ce ţin de inteligenţa emoţională, precum empatia sau autocunoaşterea; pot deveni astfel o sursă de inspiraţie pentru ceilalţi şi pot cultiva metode rezonante de formare şi de conducere a echipelor. Orice persoană care acţionează ca un lider pentru un grup de discipoli, indiferent de nivelul ierarhic, exercită o funcţie de conducere; prin urmare, este direct interesat de cunoştinţele care îi vor aduce creşterea performanţelor individuale şi de grup şi îi vor da satisfacţia unei relaţii reuşite cu sine şi cu ceilalţi.

Conducerea bazată pe inteligenţa emoţională inspiră şi stimulează pasiunea şi entuziasmul şi, de asemenea, susţine motivaţia şi devotamentul. Cei care şi-au dezvoltat abilităţile emoţionale au început să se cunoască mai bine, să manifeste mai multă empatie, să dea dovadă de mai multă stăpânire de sine şi să beneficieze de relaţii interumane mai armonioase. Goleman tratează subiecte precum stilurile de conducere disonante, motivaţia schimbării sau realitatea emoţională a unei echipe.

Inteligenţa emoţională în leadership presupune următoarele abilităţi:

1. **autocunoaşterea**. Liderul îşi evaluează în mod realist forţele şi e capabil să râdă de el însuşi la fel cum îşi manifestă umorul faţă de alţii;
2. **stăpânirea emoţiilor**. Liderul este un om de încredere, integru, pe care nu îl sperie ambiguitatea unei situaţii căreia trebuie să-i facă faţă;
3. **motivaţia**. Liderul manifestă o dorinţă puternică de a-şi atinge obiectivele, este optimist şi dedicat organizaţiei;
4. **empatia**. Este specialist în a recunoaşte şi încuraja talentele celorlalţi, este sensibil la diversitatea culturală a angajaţilor, se pricepe să-i satisfacă pe clienţi;
5. **abilităţile sociale**. El iniţiază şi gestionează cu succes schimbarea în organizaţie, este persuasiv şi este foarte bun în crearea şi conducerea echipei.

Dimensiunea emoţională este esenţială în determinarea eficacităţii conducătorilor, în mai mare măsură decât cea raţională, bazată pe un efort intelectual sporit. Pe baza unei cercetări realizate în rândul a peste 3000 manageri de la Hay Group, Goleman a identificat şase tipuri de lideri: liderii **autoritari**, care îşi mobilizează oamenii pentru înfăptuirea unei viziuni; liderii **adoptivi** care creează legături emoţionale şi armonie; liderii **îndrumători** care îşi formează angajaţii pentru viitor; liderii **coercitivi** care cer supunere imediată; liderii **democraţi** care creează consensul prin participare; liderii **iniţiatori** care se aşteaptă ca subalternii să obţină rezultate excelente şi să se autoconducă. Stilurile adoptate de lideri variază în funcţie de situaţii. ”Inteligenţa emoţională este fundamentul competenţelor care contează în asigurarea eficacităţii profesionale.”

Un coeficient ridicat al inteligenţei emoţionale e asociat cu o mai bună performanţă în următoarele domenii: management participativ, capacitatea de a calma oamenii, conştientizarea propriei persoane, balanţa între viaţa personală şi cea profesională, capacitatea de a fi direct şi de a-ţi păstra calmul, clădirea şi menţinerea relaţiilor, mersul până la capăt, luarea deciziilor, confruntarea cu angajaţii-problemă, managementul schimbării.

De consultat:

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard şi McKee, Annie (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Busienss School.

http://www.google.ro/search?q=Goleman%2C+Daniel%2C+Boyatzis%2C+Richard+and+McKee%2C+Annie+(2002).+Primal+Leadership

Lucrări:

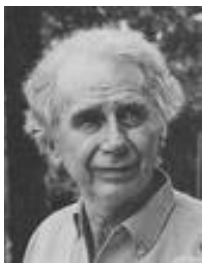
Goleman, Daniel [1995] (2001). *Inteligenţa emoţională*. Bucureşti: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Irina-Margareta Nistor).

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard şi McKee, Annie [2003] (2007). *Inteligenţa emoţională în leadership*. Bucureşti: Editura Curtea Veche (trad. din lb. engleză de de Sabina Dorneanu).

Goleman, Daniel [2007] (2010). *Inteligenţa socială. Noua ştiinţă a relaţiilor umane*. Bucureşti: Curtea Veche (trad. din lb. engleză de Ileana Achim).

Goleman, Daniel [2009] (2010). *Inteligenţa ecologică – cunoaşte costul ascuns al fiecărui produs cumpărat şi cum influenţează acesta lumea în care trăim.* Bucureşti: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Anca Parepa).

http://www.danielgoleman.info/



GOULDNER, ALVIN WARD (1920–1980). **Sociolog american**. Profesor de sociologie la Universitatea Washington, la Universitatea din Buffalo (1967–1972), preşedinte al Societăţii pentru Studiul Problemelor Sociale (1962), profesor la Universitatea din Amsterdam.

”Primele lucrări au fost recunoscute ca importante în cadrul sociologic ortodox al vremii – mai ales în cazul scrierii *Patterns of Industrial Bureaucracy* (1954), dar chiar şi în această etapă a adoptat o atitudine critică faţă de perspectiva funcţionalistă dominantă. Eseul său *Anti-Minataur: The Myth of a Value-Free Sociology*, publicat în 1964, reprezintă o interpretare controversată a operei lui Max Weber, susţinând că sociologul german nu a crezut de fapt că sociologia ar putea fi obiectivă, deşi numele lui Weber a fost deseori folosit în mod eronat pentru susţinerea unei asemenea afirmaţii. Gouldner a fost influenţat de la început de tradiţiile europene de gândire (v. *Enter Plato*: C*lassical Greece and the Origins of Social Theory*, 1967), el însuşi stabilindu-se în cele din urmă în Europa. Cea mai influentă lucrare a sa este *The Coming Crisis of Western Sociology* (1970), care oferă un argument substanţial şi exhaustiv în sprijinul aşa-numitei sociologii reflexive. Împotriva viziunii că ştiinţa în general şi sociologia în particular sunt preocupate de producerea unor adevăruri obiective, Gouldner contrazice ideea

existenţei unei cunoaşteri independente de subiectul cunoscător, susţinând că sociologia este intim legată de contextul politic şi socio-economic existent. Este deci important să fim conştienţi de această conexiune şi de rolul sociologiei ca parte a modului în care ne privim noi înşine şi viitorul nostru. Cartea a criticat toate abordările centrale ale sociologiei moderne, însă cea mai mare parte a fost dedicată criticii sistematice a structural-funcţionalismului lui Parsons. Opera sa mai târzie nu a avut acelaşi impact, dar urmăreşte teme similare. A insistat asupra necesităţii unei încercări de critică teoretică totalizatoare a culturii moderne şi a fost interesat de natura *intelectualilor ca o nouă clasă*. Critica adusă marxismului şi intelectualilor face o distincţie între cei care se consideră pe ei înşişi creatori ai unei cunoaşteri obiective despre societate şi istorie, pe de o parte, şi gânditorii critici mai puţin preocupaţi de adevărul obiectiv decât de înţelegerea istoriei cu scopul de a o schimba, pe de altă parte. Simpatiile sale se îndreaptă limpede spre cei din urmă. În acest context, susţine că ideologia nu trebuie considerată doar ca o teorie falsă folosită în interesul unui grup dominant, deşi deseori aceasta este realitatea; ea este dezvoltată de intelectuali, dar are o rază de acţiune mai largă şi poate deveni un mijloc de transformare socială. Aceste idei sunt expuse în *The Dialectic of Ideology and Technology* (1976), *The Two Marxismus* (1980) şi *Against Fragmentation* (1985)".

(Marshall, Gordon,ed., OXFORD. *Dicţionar de sociologie*, 2003, pp. 261-262)

"Între 1948 şi 1951, Alvin W. Gouldner este preocupat de reorganizarea unei întreprinderi de industrializare a ipsosului, compusă din două mari secţii: o carieră de extracţie a ipsosului şi o uzină în care piatra este transformată în material de construcţii. Întreprinderea, situată într-un oraş american de mărime medie din regiunea Marilor Lacuri, aparţine unei companii industriale: *General Gypsum Corporation.* Aici lucrează peste două sute de persoane, dintre care şaptezeci şi cinci la carieră şi circa o sută cincizeci în uzina de prelucrare. Reorganizarea studiată se datorează unei schimbări în conducere, impusă de decesul fostului director. Compania numeşte un succesor care doreşte să raţionalizeze funcţionarea întreprinderii. În acest scop, el introduce un ansamblu de reglementări şi proceduri care codifică strict organizarea tehnică şi umană a întreprinderii. Pe Gouldner îl vor interesa, pe de o parte, trecerea de la o organizare ce funcţiona pe baza unor relaţii de încredere personalizate la o organizare întemeiată pe proceduri formalizate, iar pe de altă parte, formele de însuşire şi de respingere a acestei raţionalizări.

Pe timpul fostului director, întreprinderea studiată funcţiona după un model tolerant şi prezenta foarte multe similitudini – pe care, însă, Gouldner nu le scoate în evidenţă - cu ideal-tipul autorităţii cu caracter tradiţional. Într-adevăr, trăsăturile sale esenţiale erau vechimea forţei de muncă şi rolul important jucat de legăturile de familie şi comunitare în recrutarea angajaţilor. Fostul director întreţinea relaţii directe şi personalizate cu toţi angajaţii, acceptînd, şi chiar încurajând participarea lor la viaţa socială din afara întreprinderii, ceea ce se traducea prin acordarea cu uşurinţă de învoiri. Pe de altă parte, întreprinderea nu avea un regulament de ordine interioară, ci funcţiona pe baza cutumei. Timpul de lucru nu era strict planificat,

după cum nu existau delimitări clare între bunurile care aparţineau întreprinderii şi cele care aparţineau salariaţilor. În acest mod de organizare, exigenţele industriale ale producţiei par să se „împace" cu exigenţele implicării salariaţilor în viaţa socială şi familială. Gouldner subliniază totala întrepătrundere a raporturilor profesionale din cadrul întreprinderii cu raporturile sociale din comunitatea în interiorul căreia fiinţează aceasta. Astfel, analiza sa evidenţiază caracterul armonios al relaţiilor dintre întreprindere şi mediul ei exterior. Dar bătrânul director moare, iar succesorul său, tânăr şi licenţiat, reorganizează întreprinderea din temelii. Modul de administrare anterior i se pare marcat de un prea mare laxism. El începe, aşadar, să raţionalizeze întreaga gestiune a întreprinderii care i-a fost încredinţată. Se instituie un regulament interior şi se fixează orare de pontaj stricte, cu obligaţia întocmirii unor rapoarte zilnice şi săptămînale asupra muncii efectuate. Se introduce o nouă grilă de salarii, mai ierarhizată. Concedierea unui muncitor cu mulţi ani de vechime, acuzat că a sustras o ladă de dinamită, dezvăluie o mai clară delimitare între ceea ce aparţine întreprinderii şi ceea ce constituie proprietatea privată a salariaţilor. Angajarea începe să se facă de pe baza unor criterii care nu mai ţin seama de legăturile de familie. Vechile cadre, fidele fostului director, sunt îndepărtate şi înlocuite cu tineri ingineri licenţiaţi. Raţionalizarea intervine şi în domeniul mijloacelor de producţie, considerate învechite, iar investiţiile sunt dirijate spre achiziţionarea de noi materiale. Gouldner identifică în acest nou mod de administrare o funcţionare birocratică, în măsura în care natura raţionalizării întreprinse face ca administrarea să se apropie de tipul de autoritate cu caracter raţional-legal. Reorganizarea este însoţită de un declin al interacţiunilor informale – sau, mai bine zis, personalizate – şi generează o ruptură în relaţiile ierarhice. Comunicarea internă este scurtcircuitată: noul director nu mai poate conta pe sprijinul vechilor cadre formate la locul de muncă pentru a-i convinge pe muncitori de justeţea noii linii de conduită, după cum nu se poate bizui nici pe reţeaua legăturilor personale pentru a se informa în legătură cu ceea ce se întâmplă în întreprindere. Apar reacţii de respingere a reorganizării, care se manifestă într-o grevă spontană extrem de violentă. Greva îi atrage atenţia lui Gouldner asupra dificultăţilor pe care le întâmpină procedurile raţionale pentru a se impune şi a-şi dovedi legitimitatea, dificultăţi pe care Weber nu le sesizase, cu siguranţă din cauza caracterului abstract al analizei sale. Gouldner sugerează, sub influenţa lui Talcott Parsons, că ideal-tipul raţional-legal îmbină două forme de autoritate distincte: una întemeiată pe expertiză şi alta bazată pe sancţiune. În timp ce prima implică liberul consimţământ, cea de-a doua este impusă. În acest context, el avansează ipoteza că nu există un model unic de birocraţie, ci că, în interiorul aceleiaşi întreprinderi, pot exista mai multe forme de birocratizare, care corespund unor modalităţi diferite de promulgare a regulilor.

După ce constată modurile de însuşire şi de respingere a diferitelor măsuri birocratice instituite de noul director, Gouldner deosebeşte trei tipuri de birocratizare:

- birocratizarea *„artificială"*, numită astfel deoarece regulile, fixate de o autoritate exterioară, nu sunt respectate de nimeni. Este cazul, îndeosebi, al regulii care interzice fumatul. Impusă prin intervenţia unui «cabinet» exterior, această regulă nu are nicio legitimitate în interiorul întreprinderii. Ea este permanent

încălcată, atât de către superiorii ierarhici, cât şi de către subordonaţi, şi duce la constituirea unui mic grup privilegiat de fumători;

- birocratizarea *„reprezentativă”,* întemeiată pe elaborarea în colectiv a regulilor. Gouldner o ilustrează pornind de la normele de securitate în vigoare în cariera de extracţie a ipsosului. El arată că aceste norme făceau obiectul unor reactualizări, cu prilejul întâlnirilor periodice dintre muncitori şi maiştri. Negociate în colectiv, normele de securitate erau considerate îndreptăţite şi erau foarte rar încălcate;
- birocratizarea *„punitivă”,* bazată pe impunerea regulilor şi pe sancţiuni în cazul nerespectării lor. Analiza urmăreşte regulamentul privitor la absenţe. Interesul demonstraţiei lui Gouldner constă în faptul de a fi arătat că nu toate regulile de tip punitiv emană de la conducere, ci că ele pot constitui, de asemenea, o armă în luptele dintre diferitele grupuri din cadrul aceleiaşi organizaţii. Astfel, regulile privitoare la absenteism au fost instituite sub presiunea exercitată de muncitorii de la uzina de prelucrare. Aceştia erau de părere că muncitorii de la carieră lipseau mai des decât ei de la slujbă. Ei au făcut, deci, presiuni asupra conducerii pentru ca în regulamentul de ordine interioară să fie inclusă o dispoziţie comună menită să restrângă considerabil absenteismul.

Cercetarea lui Gouldner este importantă îndeosebi prin analiza extrem de subtilă – actuală şi astăzi – a trecerii de la un mod de administrare la altul. Originalitatea ei constă tocmai în obiectul studiat: ruptura care apare în urma schimbării modului de conducere. Se observă, astfel, că legitimitatea unei raţionalizări nu vine de la sine şi nu are cum să se impună de la sine. Se observă, de asemenea, că măsurile de raţionalizare fac ca întreprinderea să se concentreze asupra problemelor interne şi o rup de comunitatea exterioară în care se integrase până atunci. Focalizarea studiului asupra funcţionării interne a întreprinderii nu este deci o simplă opţiune a cercetătorului, ci un rezultat al însuşi procesului de reorganizare birocratică. Putem însă răsturna perspectiva, întrebându-ne ce efecte produce pătrunderea mediului în organizaţie”.

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 20-23)

De consultat:

Gouldner, Alvin W. (ed.) (1950). *Studies in Leadership: Leadership and Democratic Action*. New York: Publisher: Harper & Brothers.
În http://www.sociosite.net/topics/sociologists.php#GOULDNER

Lucrări:

Gouldner, Alvin W. (1954). *Patterns of Industrial Bureaucracy.* New York: Free Press.
Gouldner, Alvin W. (1970). *The Coming Crisis of Western Sociology.* New York: Basic Books.
Gouldner, Alvin W. (1976). *The Dialectic of Ideology and Technology.* New York: Seabury Press.
www.encyclopedia.com/.../1O88-GouldnerAlvinW.html
de.wikipedia.org/wiki/Alvin_W._Gouldner

GRAHAM, LAURIE. Sociolog american. Profesor la Universitatea Purdue. Abordează problematica relaţiilor de muncă şi a managementului conflictelor. Pregătirea academică: diplomă în sociologie la Universitatea Northern-Iowa. Master şi un doctorat în sociologie la Universitatea Purdue. Expertă în problemele managementului muncii din industria automobilelor.

Lucrarea sa, *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model the American Worker* (1995), este utilizată de studenţii şi masteranzii în sociologie din SUA. Ea oferă o descriere amănunţită a proceselor de angajare, a training-ului şi a vieţii din fabrică de la linia de ansamblare a uzinei Subaru-Isuzu Automobile (SIA), de lângă Lafayette-Indiana. Într-un efort de a înţelege mai bine impactul modelelor japoneze asupra muncitorilor americani, Graham a muncit timp de şase luni la această linie de asamblare, ca observator participant (nedeclarat), din iulie 1989 până în ianuarie 1990. Studiul său se întemeiază pe convorbirile informale avute cu 46 femei şi 104 bărbaţi, colegi de muncă, incluzând atât manageri cât şi muncitori, pe observaţiile sale zilnice, pe analiza documentelor distribuite de către companie.

Laurie Graham se concentrează pe trei aspecte ale muncii: angajarea şi procesul de selecţie, orientare şi formare, munca în fabrică şi modelul japonez de producţie care încurajează diviziunea în rândul lucrătorilor şi un alt tip de control. Procesul de selecţie a angajaţilor se bazează pe un set de teste şi interviuri foarte sofisticate, prin care să poată fi identificaţi acei indivizi capabili să muncească fără a avea suportul sindicatului. Cei selectaţi trec apoi printr-un stagiu de orientare şi formare, prin care li se comunică valorile companiei şi li se modelează atitudinile. La locul de muncă, angajaţii se confruntă cu o monitorizare strictă, cu o presiune a grupului, ore suplimentare obligatorii şi favoritism.

Detaliind frustrările lucrătorilor în faţa liniei de asamblare şi a vitezei operaţiilor pe care trebuie să le realizeze, Graham arată tehnicile pe care angajaţii le utilizează pentru a îmbunătăţi condiţiile de muncă, reuniunile informale cu autorităţile, oportunităţile de comunicare şi cooperare. Modelul japonez de organizare se bazează pe o selecţie atentă a personalului, stimulente pentru motivaţia individuală, flexibilitate în gestionarea activităţilor, capacitatea de a disloca angajaţii în alte locaţii dacă este necesar. El e caracterizat de o perspectivă unitară care evidenţiază obiectivele comune ale organizaţiei şi ale angajaţilor şi tratează conflictul ca o aberaţie cauzată mai degrabă de lipsa de competenţă managerială decât ca o expresie a intereselor divergente.

De consultat:

Laurie Graham (2003). *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model and American Worker***.** În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 131-142.).

http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&

Lucrări:

Graham, Laurie (1995). *On the Line at Subaru-Isuzu: the Japanese Model and American Worker***.** Cornell University.
www2.tech.purdue.edu/.../lgraham/index.html –

GRÉMION, PIERRE (n. 1937). **Sociolog francez**. Cercetător la Centrul de Sociologie al Organizaţiilor (1966). Participant la realizarea proiectului: "Administraţia franceză în schimbare". Împreună cu Jean-Pierre Worms a realizat cercetări privind instituţiile regionale şi instituţiile guvernamentale locale (1968). După aceea, Pierre Grémion, împreună cu Pierre Hassner, a studiat relaţiile dintre est şi vest, publicând lucrarea: *Paris-Praga. Stânga franceză şi evenimentele din Cehoslovacia*. După căderea Zidului Berlinului, a publicat o serie de lucrări privind politica şi intelectualii după cel de-al Doilea Război Mondial. Cercetător emeritus al Centrului de Sociologie al Organizaţiilor.

"Pierre Grémion sistematizează şi duce mai departe reflecţiile lui Jean-Pierre Worms. El atrage atenţia asupra faptului că, în studierea oricărei organizaţii, trebuie inclusă analiza «resortisanţilor» – elemente, indivizi şi grupuri care sunt de resortul organizaţiei respective – , asupra cărora ea exercită o anumită acţiune şi care, la rândul lor, o influenţează şi chiar o modifică. Orice organizaţie se încadrează într-un sistem de putere mai larg: analiza elementelor sale constitutive contribuie în mod hotărâtor la înţelegerea acţiunii ei. Astfel, constată Pierre Grémion, eşaloanele teritoriale ale administraţiei de stat (prefecturi, direcţii departamentale ale infrastructurii etc.) trebuie să răspundă mereu, în egală măsură, la două exigenţe contradictorii: una izvorâtă din poziţia lor într-un ansamblu ierarhic, în cadrul căruia ele sunt considerate ca executante în raport cu nivelul central şi o alta izvorâtă din presiunile exercitate asupra lor de către societatea locală pe care o administrează. Această activitate de arbitraj defineşte deopotrivă puterea lor şi rolul lor social, întrucât ele ţin sub control două surse de incertitudine cruciale: în raport cu eşalonul central, controlează «reacţiile locale», iar în raport cu societatea locală, controlează intenţiile eşalonului central. În cazul serviciilor teritoriale ale aparatului de stat, presiunile din partea mediului se exercită prin intermediul notabilităţilor locale (deputaţi, consilieri generali, primari ş.a.), care

joacă, totodată, şi rolul invers de releu principal al acţiunii administraţiei de stat în rândurile populaţiei. Rolul notabilităţilor este marcat de o profundă ambivalenţă, de vreme ce ei sunt, deopotrivă, agenţi locali de presiune asupra statului şi garanţi ai acţiunii acestuia în raport cu societatea civilă. Cum se petrec lucrurile concret? Administraţia este însărcinată să aplice un ansamblu de măsuri definite prin lege şi prin hotărârile de aplicare. Accesul la serviciile teritoriale ale statului este, în general, necesar, pentru obţinerea unor înlesniri procedurale utile în tratarea unei probleme specifice sau rezolvarea unui dosar. Administraţia de stat acceptă să intre în joc de îndată ce interlocutorii ei oferă garanţii de reprezentativitate. Această relaţie de negociere duce la o întărire a puterii ambilor parteneri: funcţionarul iese din rolul pur executiv, iar notabilul îşi dovedeşte capacitatea de a negocia o procedură în folosul celor care l-au mandatat. Există, aşadar, o anume solidaritate între funcţionarii şi notabilităţile locale. Aceasta indică existenţa unui adevărat sistem social – *sistemul politico-administrativ local* –, care dispune de o anumită autonomie şi reglează, la nivel local, raporturile dintre stat şi societatea civilă. Aşadar, pentru a-şi duce la bun sfârşit activităţile, orice organizaţie ajunge să-şi constituie intermediari relativ stabili în mediul în care fiinţează, în vederea reducerii incertitudinii cu privire la acest mediu. Asemenea relaţii sunt mai mult sau mai puţin stabile. Astfel, membrii pot oricând căuta sprijin la intermediarii locali cu care au o relaţie privilegiată, pentru a-şi întări poziţia în raporturile de putere din interiorul organizaţiei. În paralel, intermediarii vor încerca să profite de relaţia lor cu organizaţia pentru a-şi întări rolul lor în rândul publicului sau al clientelei pe care o reprezintă. În sfârşit, dacă este foarte integrat, cuplul organizaţie-intermediari poate constitui o organizaţie în organizaţie”

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 62-63)

Lucrări:

Grémion, Pierre (1976). *Le Pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français*. Paris: Éditions du Seuil.

Grémion, Pierre şi Haroun, Jamous (1978). *L'ordinateur au pouvoir: Essai sur les projets de rationalisation du gouvernement des homes*. Paris: Éditions du Seuil.

Grémion, Pierre (2006). *Modernisation et progressisme. Fin d`une époque (1968-1981)*. Éditions Ésprit.

www.cso.edu/page_pole.asp?langue=en&ppol_id...

GUILLÉN, MAURO F. Sociolog şi expert american în management. Master (1989) şi doctorat în sociologie (1990) la Universitatea Yale. Licenţiat în economie politică (1987) şi doctor în economie (1991) la Universitatea Oviedo, Spania. Profesor de management şi de sociologie

la Wharton University of Pennsylvania. Director al Joseph H. Lauder Institute of Management & International Studies. Domenii de interes: teoria organizaţională, sociologia economică, management internaţional, strategii bancare internaţionale.

”Mauro Guillén a elaborat analize istorice detaliate, comparând propagarea ideologiilor manageriale în secolul al XX-lea în Statele Unite, Germania, Marea Britanie şi Spania. El face diferenţa dintre teoria managementului – transmisă în rândul intelectualilor prin invazia de cărţi, articole şi comunicări de specialitate – şi practica managementului, adică folosirea tehnicilor de către profesionişti, aşa cum se prezintă ea în urma analizelor şi studiilor de caz. S-a descoperit că managementul ştiinţific, una din primele şi cele mai importante ideologii manageriale, este mult mai bine propagat în rândul profesioniştilor decât în rândul intelectualilor şi a pătruns în Statele Unite şi în Germania mult mai devreme decât în Marea Britanie şi în Spania. Guillén afirmă că, printre alţi factori, deosebirile dintre cele patru societăţi în ceea ce priveşte presiunea internaţională, preocuparea pentru muncă, implicarea statului şi grupurile profesionale ajută la explicarea diferenţelor în propagarea modelelor descoperite [...].

Biggart şi Guillén (1999) compară metodele de dezvoltare a economiei din patru ţări – Coreea de Sud, Taiwan, Spania şi Argentina –, insistând asupra industriei producătoare de componente de automobile şi de asamblare a automobilelor. Ei sugerează că direcţiile divergente de dezvoltare a economiilor acestor ţări pot fi explicate prin introducerea în ecuaţie a modelului instituţional de organizare specific fiecărei societăţi analizate, precum şi a oportunităţilor oferite de pieţele mondiale. Ca urmare a evoluţiei sale istorice specifice, fiecare societate dobândeşte un set de sisteme logice de organizare: convingeri, norme, practici de rutină. Aceste sisteme logice – ca şi reţelele lui Whitley – sunt sisteme de idei înzestrate cu o coerenţă internă şi care a) înăbuşă dezvoltarea unor modele alternative, chiar dacă acestea sunt „mai eficiente”; b) furnizează depozitari ai unor abilităţi specifice, care le permit firmelor şi altor actanţi din spaţiul economic să desfăşoare anumite activităţi în cadrul economiei globale cu mai mult succes decât alţii. Toate cele patru ţări în discuţie au recunoscut importanţa producţiei de automobile ca strategie de dezvoltare economică, dar au adoptat căi diferite şi au ajuns la diferite grade de succes. La ora actuală, Coreea de Sud şi Spania se situează în primele rânduri ale exportatorilor de maşini asamblate, iar Spania exportă şi piese de automobil. Taiwanul exportă piese, în timp ce Argentina nu a reuşit să devină un concurent semnificativ pe pieţele internaţionale. Biggart şi Guillén susţin că modelele organizaţionale preexistente au fost cele care au determinat gradul de succes al fiecărei strategii. De exemplu, modelul existent în Coreea de Sud, *chaebol* (grupuri mari de firme dominate de familii), i-a ajutat pe coreeni să se dovedească eficienţi în procesul de asamblare, dar structura respectivelor grupuri a împiedicat furnizorii să-şi creeze legături de afaceri eficiente şi independente în vederea exportului de componente auto”

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 150-151; 166)

De consultat:

Guillén, Mauro F. (2003). *The Limit of Convergence: Globalisation and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*. New Jersey: Princeton Press.

http://www.google.ro/search?q=Guillén%2C+Mauro%2C+F.+(2003).+The+Limit+of+Convergence&

Lucrări:

Guillén, Mauro F. (1994). *Models of Management: Work, Authority and Organization in Comparative Perspective***.** Chicago: University of Chicago Press.

Guillén, Mauro F. (2001). *The Limit of Convergence: Globalisation and Organizational Change in Argentina, South Korea and Spain*. New Jersey: Princeton Press.

Guillén, Mauro F. şi Garcia-Canal, Estaban (2010). *The New Multinationals: Spanish Firm in a Global Context.* New York: Cambridge University Press

www-management.wharton.upenn.edu/guillen/

GUSTI, DIMITRIE (1890–1955). **Sociolog român**, întemeietorul Şcolii Sociologice de la Bucureşti. Cursuri la Facultatea de Drept şi la Facultatea de Ştiinţe de la Universitatea din Iaşi (1898). Studii de filosofie şi de sociologie la Universitatea din Berlin (1899–1900) şi apoi de psihologie, etnologie, economie, istorie şi antropogeografie la Universitatea din Leipzig (1900–1904). Doctor în filosofie (1904) şi se specializează în drept, criminalistică, ştiinţele statului şi statistică la Universitatea din Berlin (1905–1909). Audiază cursurile lui Émile Durkheim la Paris (1908). Profesor la Catedra de Istoria Filosofiei Greceşti, Etică şi Sociologie a Universităţii din Iaşi (1910–1920). În 1918 întemeiază Asociaţia pentru Studiul şi Reforma Socială, care în anul 1921 se transformă în Institutul Social Român, cu sediul la Bucureşti (1921–1948). De asemenea, Dimitrie Gusti înfiinţează revista *Arhiva pentru Ştiinţa şi Reforma Socială* (1918–1943). Şeful Catedrei de Sociologie şi Politică din cadrul Facultăţii de Litere şi Filosofie din Bucureşti (1920–1948). Membru corespondent (1918) şi apoi membru plin al Academiei Române (1929-1948). Ministru la Ministerul Instrucţiunii Publice, Cultelor şi Artelor

(1932–1933), director al Fundaţiei Culturale Regale (1934–1938). În 1936 a întemeiat Muzeul Satului din Bucureşti. Director fondator al revistei *Sociologie Românească* (1936-1944). Preşedinte al Asociaţiei Ştiinţifice pentru *Enciclopedia României*, sub egida căreia s-au publicat patru volume (1938-1943). În anii 1938–1939 este preşedintele Serviciului Social. Devine preşedintele Academiei Române (1946–1948). În anul 1948, prin desfiinţarea sociologiei ca disciplină universitară, profesie şi instituţie, este scos din învăţământ şi exclus din Academia Română. Dimitrie Gusti este primul sociolog modern al României.

Sociologia studiază unităţile de viaţă socială, care au ca esenţă voinţa socială, motivarea activităţii sociale creatoare, iar ca manifestări cele constitutive: economice, spirituale, şi cele regulative: politico-administrative şi juridice, condiţionate de cadrele naturale (cosmic şi biologic) şi cele sociale (psihic şi istoric). Pe baza acestei concepţii, D. Gusti a elaborat metoda monografică care a ghidat cercetările de teren interdisciplinare ale Şcolii. Pentru Dimitrie Gusti, cunoaşterea interdisciplinară a unităţilor de viaţă socială constituie temeiul ştiinţific al acţiunilor sociale, precum cel al reformelor şi politicilor sociale. De asemenea, a creat un sistem instituţional al învăţământului, cercetării şi acţiunii sociale. Organizaţiile (instituţiile) sunt unităţi de viaţă socială, iar cercetarea lor are un caracter interdisciplinar.

"Se pot stabili trei tipuri de astfel de unităţi sociale – activităţile sociale împărţindu-se variat, de la caz la caz, între ele: punctul de vedere al clasificării este gradul de consistenţă, obiectivare şi durată, fără diferenţe, decât graduale:

1. *comunităţi sociale*. Sunt unităţi sociale care au păstrat şi în formele complexe de viaţă ceva din autonomia unităţii sociale elementare prin ea însăşi. Adică sunt forme organice, aproape complete de viaţă socială, cu o legătură puternică înlăuntru şi o durată mare, care constrâng aproape până la anihilare membrii componenţi, în sensul că aceştia n-au libertatea să le aleagă şi nici să le părăsească după voie. O astfel de comunitate este, de pildă, familia;
2. *instituţii sociale*. Sunt unităţile sociale create ulterior prin cristalizarea şi obiectivarea deprinderilor sociale în aşa fel încât să se poată desprinde de anume indivizi, putând să-i înlocuiască pe unii cu alţii. Instituţiile nu mai au membri, ci funcţionari, slujitori. Aceştia au în genere libertatea să intre sau să părăsească instituţia, dar înlăuntrul ei trebuie să-i respecte, întru toate, normele. Instituţia cea mai mare a zilelor noastre este Statul, cu organele lui administrative;
3. *grupări sociale*. Sunt unităţi sociale libere, create prin voinţa părţilor, care se constituie uşor şi se desfac uşor, iar înlăuntru asigură membrilor destulă iniţiativă personală. Ele se dezvoltă în mai toate societăţile şi sunt bazate pe simpatia pură sau pe diferite interese. Astfel sunt cluburile, asociaţiile sportive, literare etc.

Unităţile sociale înşirate au o structură lăuntrică obiectivă, formată din totalitatea raporturilor funcţionale dintre indivizii care le compun. Astfel apar structurile ierarhice, cele de solidaritate, de diviziune a muncii etc. Se înţelege, structurile acestea n-au un caracter întotdeauna static, ele se schimbă deodată cu ritmul de viaţă al unităţii.

Schimbarea însăşi ne duce la alt element al societăţii: *procesul social*. Prin schimbarea structurii în timp, datorită pe de o parte indivizilor sau împrejurărilor din afară, pe de altă parte contactului cu alte unităţi sociale, se obţine o transformare treptată a unităţii sociale, ceea ce numim proces social. El ne arată unitatea socială în evoluţie sau disoluţie, în devenire".

(Gusti, Dimitrie, Sociologia unităţilor de viaţă socială.
În Gusti, Dimitrie şi Herseni Traian (ed.)
Îndrumări pentru monografiile sociologice, 2002, pp. 378-379)

De consultat:

Gusti, Dimitrie (ed.) (1938). *Enciclopedia României*, vol I. Bucureşti: Imprimeria Naţională.
http://www.biblioteca.ase.ro/resurse/resurse_electronice/carte_capitole.php?cid=45

Lucrări:

Gusti, Dimitrie (1941). *La Science de la réalite sociale. Introduction á un système de sociologie, d'éthique et politique*. Paris: Alcan.

Gusti, Dimitrie (1946). *Sociologia militans. Cunoaştere şi acţiune în serviciul naţiunii*. Bucureşti: Institutul de Ştiinţe Sociale al României.

Gusti, Dimitrie (1968). *Opere*, vol 1. Bucureşti: Editura Academiei Române.

Gusti, Dimitrie [1915] (1995). *Sociologia naţiunii şi a războiului.* Bucureşti: Editura Floare Albastră.

Gusti, Dimitrie şi Herseni Traian (ed.) [1940] (2002). *Îndrumări pentru monografiile sociologice*. Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti.

http://www.google.ro/search?q=Gusti%2C+Dimitrie&btnG=C%C4%83utare+de+c%C4%83r%C5%A3i&tbs=bks%3A1&tbo=1

HANDY, CHARLES. (n. 1932). **Filosof, istoric şi consultant managerial irlandez**. Specialist în teoria organizaţiilor şi management. Absolvent la Oxford College (studii clasice, istorie şi filosofie) şi la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology. Doctor în drept la Trinity College (Dublin). Marketing Executive la Shell International Petroleum Company (1956–1965). Cofondator al London Business School (1967), International Faculty Fellow, MIT (1966–1967).

Profesor la London Business School (1978–1994). Chairman of the Royal Society of Arts (1987-1989). Este considerat un mare vizionar în domeniul managementului.

"Modelul său motivaţional este alcătuit din trei componente: *necesităţi*, *rezultate* şi *eficacitate* (factorul ***E***). ***Necesităţile*** au fost clasificate de Maslow [...] şi au fost explicate de Hertzberg [...] Aceste necesităţi sunt relative, dinamice şi se modifică în timp. ***Rezultate.*** Ar trebui să evaluăm efectul rezultatelor obţinute. ***Eficacitate.*** Rezultatele concordă cu necesităţile dumneavoastră? Acesta este feedbackul oferit de modelul propus? Fiecare model de calcul operează între limitele unui contract psihologic. Acest tip de contract este unul implicit între angajat şi angajator. Fiecare angajat aşteaptă ca obiectivele sale personale să fie îndeplinite în urma angajării într-o organizaţie, iar aceasta se aşteaptă ca angajatul să realizeze obiectivele stabilite de organizaţie. Angajaţii vor fi motivaţi atunci când viziunea lor asupra contractului psihologic va coincide cu viziunea organizaţiei. *Nu există nicio teorie corectă a motivaţiei, ci doar omul şi circumstanţele particulare*. Care sunt implicaţiile practice ale acestui model? *Managerii trebuie să mediteze mai profund şi mai limpede asupra viziunii lor în privinţa contractului psihologic ce operează în organizaţia pe care o conduc. Morala: contractul psihologic este un factor semnificativ în înţelegerea stilului de conducere şi a organizării activităţii. Dacă managerii doresc să schimbe metoda de a controla sau pe aceea de a influenţa organizaţia, trebuie să fie conştienţi că modifică şi contractul psihologic. Morala: contractul psihologic se află adesea în miezul oricărei probleme legate de schimbare. Dacă rezultatul dorit al unei decizii, la care s-a ajuns cu ajutorul unui calcul al motivaţiilor, nu este corespunzător, de exemplu, dacă, după părerea sa, calculul aşteptărilor este greşit şi* ***E*** *nu conduce la rezultatele sperate, angajatul trăieşte experienţa «disonanţei».* Disonanţa are ca urmare apariţia stresului la locul de muncă şi trebuie să-şi găsească o rezolvare prin mărirea factorului ***E*** în calculul motivaţiei.

Leadershipul. Handy este de părere că diversele teorii despre leadership, cum ar fi teoriile particularităţilor, teoriile despre stil şi teoriile contingenţei, au câte ceva de oferit în examinarea cauzelor care conduc la eficienţa acestuia. Însă leadershipul depinde, totuşi, de lider (de stilul său preferat, de valorile sale, de încrederea în sine şi de contribuţia sa), de subordonaţi (de acel stil de leadership preferat de ei într-o situaţie dată, de contractul lor psihologic, de experienţa şi de cultura lor), de sarcină (de complexitatea sa, de scara timpului său, de importanţă) şi de mediu (cultura organizaţională, structura şi tehnologia organizaţiei, natura subordonaţilor, poziţia liderului). Eficienţa unui lider se materializează dacă acesta, subordonaţii săi şi însărcinarea primită corespund reciproc. Corespondenţa depinde de mediu, de situaţia în care se află organizaţia şi de lider. Abilitatea acestuia de a se adapta devine un factor important. În plus, un lider trebuie să-şi asume rolul de ambasador şi comportamentul unui model".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 156-158)

Firmele care vor domina lumea vor fi organizate în formă de trifoi. Prima frunză reprezintă nucleul profesional, format din specialişti şi manageri, pe care organizaţiile îi leagă cu ”lanţuri de aur”: salarii mari, beneficii şi maşini. Din partea lor se aşteaptă să fie prezenţi unde sunt chemaţi, să facă tot ce li se spune. A doua frunză reprezintă munca externalizată. Toate activităţile ce pot fi făcute de altcineva sunt transferate către persoane care şi-au făcut o specializare din ele şi le execută mai bine şi cu costuri mai mici. A treia frunză este forţa de muncă flexibilă.

Handy consideră că pe viitor câteva forme de organizare vor deveni dominante. În primul rând ”organizaţiile-trifoi” – ”create în jurul unui grup de manageri şi de lucrători susţinut de antreprenori externi şi angajaţi cu jumătate de normă”. Modelul îl regăsim la firmele de consultanţă, la agenţiile de publicitate şi la diverse societăţi de servicii. Ce-a de-a doua formă de organizare este ”organizaţia-federală” – ”alcătuită din alianţe şi asocieri, care asigură independenţa unităţilor şi diviziilor, păstrând în acelaşi timp unitatea corporatistă”. Al treilea tip este ”organizaţia-înţeleaptă”, în care informaţiile, inteligenţa şi ideile sunt resursele fundamentale şi în care indivizii şi firmele trebuie să înveţe tot timpul. Nimeni nu va mai lucra doar ca manager sau ca inginer ori secretară. Viteza, flexibilitatea şi transparenţa comunicării au dus la divizarea lumii afacerilor între ”elefanţi” şi ”insecte”. Spre deosebire de marile corporaţii (”elefanţii”), ”insectele” sunt mici, agile, inventive, imprevizibile şi adaptabile. Sunt tot mai mulţi contractori, liber profesionişti, mici furnizori specializaţi, de care elefanţii depind din ce în ce mai mult. Liderii nu vor rămâne mult timp în poziţii de conducere, întrucât în acest fel pierd contactul cu celelalte structuri ale organizaţiei. ”Înainte de toate, liderii sunt oameni şi fac greşeli. Jobul liderilor buni, atâta vreme cât sunt buni, pentru că în final toţi sfârşesc rău, este să facă agenda corporaţiei, să stabilească priorităţile şi strategia şi felul în care se aplică aceasta.” Oamenii trebuie să înveţe să lucreze în marile corporaţii sau cu ele în mod obişnuit. Astfel ei vor şti ce înseamnă disciplina, vor înţelege noţiuni ca bugete, strategii de marketing sau finanţe. ”Marile companii te mănâncă din interior, uneori însă într-un sens pozitiv”. Când te îndepărtezi de ele vezi că în jurul tău sunt şi alte lucruri, dar experienţa într-o companie multinaţională te va ajuta să le vezi mai profund. ”1/2 x 2 x 3 este formula pentru succes. Organizaţiile de succes şi-au redus la jumătate forţa de muncă în 5 ani, i-au plătit dublu pe cei care au rămas, ca să producă de 3 ori mai mult”.

Oamenii trebuie să se obişnuiască cu o existenţă independentă. Mai mult de jumătate dintre ei nu vor mai avea o slujbă permanentă cu normă întreagă. Munca de portofoliu va avea consecinţe uriaşe, de aceea e important ca sistemul de educaţie să pună accentul pe dezvoltarea abilităţilor native, pe descoperirea talentului care-l face pe un individ să fie cel mai bun. Pentru că tot mai multe firme nu vor mai ”poseda” oameni pe care să-i aibă angajaţi, va trebui să dezvolte alte relaţii cu ei, asemănătoare relaţiilor dintre o ţară şi cetăţenii ei. ”Companiile înţeleg că mare parte din active stau în ceea ce se află în mintea oamenilor cu care lucrează, de aceea dezvoltă cu ei alte forme de negociere. Noul model de creştere

stă în crearea unui mediu în care insectele să se poată înmulţi şi să-şi poată dezvolta abilităţile şi talentele”.

De consultat:
Handy, Charles (1976). *Understanding Organizations*. London: Penguin Press.
http://books.google.ro/books?id=TnTvtW8FNlgC&pg=PA387&dq=Handy,+Charles+(1976).+Understanding+Organization

Lucrări:
Handy, Charles (1976). *Understanding Organizations*. London: Penguin Press.
Handy, Charles (1984). *The Future of the Work*. Oxford: Blackwell.
Handy, Charles (1986). *Gods of Management*. London: Business Books.
Handy, Charles (1988). *The Making of Managers*. London: Longman.
Handy, Charles (1989). *The Age of Unreason.* London: Business Books.
Handy, Charles [2001] (2007). *Elefantul şi puricele*. Bucureşti: Editura CODECS (trad. din lb. engleza de Olivia Podobea).
Handy, Charles [1989] (2009). *Epoca iraţiunii*. Bucureşti: Editura CODECS.
Handy, Charles (2009). *Pelerina goală***.** Bucureşti: Editura CODECS.
en.wikipedia.org/wiki/Charles_Handy
www.businessballs.com/charleshandy.htm

HANNAN, MICHAEL T. Sociolog american.

Licenţă în sociologie la College of the Holy Cross, Worcester Mass (1965). Master în sociologie la University of North Carolina, Chapel Hill. Doctor în sociologie la University of North Carolina, Chapel Hill (1970). Director al secţiunii de Studii Organizaţionale la Institute for Mathematical Studies in the Social Sciences, Stanford University (1980–1983). Profesor de sociologie la Cornell University (1984-1991). Profesor de comportament organizaţional şi resurse umane la Graduate School of Business, Stanford University (1991–1999). Profesor de teoria organizaţiei la Durham Business School (din 2005) şi profesor de sociologie la Stanford University. Profesor de management la Graduate School of Business, Stanford University (din 1999). A luat Premiul *Max Weber* acordat de Asociaţia Americană de Sociologie în 1992 şi 2002.

Hannan abordează, mai ales, schimbările din organizaţii, ecologia organizaţională, metodologia şi teoria sociologică. Împreună cu John Freeman a elaborat pespectiva ecologică în abordarea organizaţiilor. “Scopul lor comun a fost de a lărgi perspectiva din care sunt privite organizaţiile. Ei au analizat organizaţiile

aşa cum priveşte un bioecolog sau naturalist viaţa animalelor. Ei văd populaţiile de organizaţii supravieţuind, prosperând ori decăzând în anumite medii, exact aşa cum populaţiile de iepuri, de exemplu, supravieţuiesc sau prosperă într-o situaţie ecologică anume, dar mor într-alta. La fel cum înţelegerea vieţii animalelor sălbatice a fost sporită prin studiul ecologiei, tot aşa poate fi sporită şi înţelegerea organizaţiilor. Perspectiva ecologică lărgită merge dincolo de problemele pe care le are fiecare organizaţie în parte în interacţiunea sa cu mediul, considerând-o o parte a unei populaţii care coexistă sau concurează cu alte populaţii de organizaţii. Mediul fiecăreia este constituit, în principal, de alte organizaţii, astfel încât existenţa fiecăreia este legată de cea a organizaţiilor de acelaşi tip şi a organizaţiilor de alte tipuri. De aici conceptul de ecologie a populaţiei organizaţiilor".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*,1994, p. 73)

Schimbarea are loc mai ales prin dezvoltarea unor noi forme de organizare decât prin reformarea scontată a celor existente. Multe firme nu reuşesc să se adapteze situaţiilor şi decad. De exemplu sindicatele, firmele din presă ori numeroasele instituţii care n-au făcut faţă tehnicilor moderne. Densitatea unei populaţii e determinată de mulţimea organizaţiilor care intră şi ies din cadrul ei, de numărul celor nou înfiinţate sau al celor care vin din altă parte şi de numărul celor care încetează să mai funcţioneze sau ies din cadrul populaţiei pentru a deveni ceva diferit. Pieţele acceptă o anumită densitate, în funcţie de resursele disponibile. Există perioade de creştere a densităţii populaţiei, când rata de înfiinţare a firmelor e ridicată, dar şi perioade de descreştere, când concurenţa sporeşte şi firmele dispar. Mortalitatea unei populaţii, prin închideri sau retrageri din domeniu, sporeşte atunci când creşte gradul de legitimitate şi când know-how-ul e greu de obţinut. Depopularea pieţelor sau mortalitatea organizaţiilor e influenţată şi de vârsta şi dimensiunea firmelor. Cele mai vechi, care au oferit stabilitate în producerea bunurilor şi serviciilor o perioadă mai îndelungată, au mai multe şanse de supravieţuire. De asemenea, organizaţiile mari rezistă mai mult pentru că scot la iveală şi alte tipuri de resurse şi nici nu se schimbă aşa uşor ca cele mici.

v.: John Freeman.

De consultat:

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (2004). *The Demography of Corporations and Industries*. Princeton University Press.

http://www.google.ro/search?q=Glenn%2C+Carroll+and+Hannan%2C+Michael+T.+(2004).+The+Demography+of+Corporation

Lucrări:

Hannan, Michael T. şi Freeman, John (1988). *Organizational Ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: Density, Competition and Legitimation*. New York: Oxford University Press.
Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (1995). *Organizations in Industry: Strategy, Structure and Selection.* New York: Oxford University Press.
Carroll, Glenn R. şi Hannan, Michael T. (2000). *The Demography of Corporations and Industries.* Princeton NJ: Princeton University Press.
Hannan, Michael T. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspectives*, vol.19, no. 1, pp. 51–70.
www.rau.ro/intranet/JEP/2005/1901/19010051.pdf
www.stanford.edu/~hannan/
https://gsbapps.stanford.edu/.../biomain.asp?id...

HERSENI, TRAIAN (1907–1980). **Sociolog român**.

Întemeietor al sociologiei şi psihosociologiei industriale româneşti. Membru de seamă al Şcolii de Sociologie, de sub conducerea lui Dimitrie Gusti. Studii superioare la Facultatea de Litere şi Filosofie, unde s-a specializat în sociologie (1924–1928). Bursă de studii în Germania (1929–1930). Doctor în sociologie (1934). Asistent (1932–1938) şi apoi conferenţiar de sociologie rurală la Catedra de Sociologie, Etică şi Politică, condusă de Dimitrie Gusti (1938–1942). La Institutul Social Român a funcţionat ca referent şi apoi ca director de studii (1938–1942). Profesor, titular al cursului de Sociologie Naţională, la Universitatea din Cluj (1943–1945). Şef al secţiei de Sociologie Sanitară la Institutul de Igienă şi Sănătate Publică din Cluj. Cercetător şi apoi şef de sector la Centrul de Cercetări Antropologice din Bucureşti (1956–1958). Şeful secţiei de Psihologie Socială la Institutul de Psihologie al Academiei Române (1959–1973). I se acordă titlul ştiinţific de doctor docent. A participat la campaniile monografice (interdisciplinare), începând cu cea de la Nerej-Vrancea (1927), unde şi-a început cercetările de sociologie pastorală. A condus echipa monografică de la Drăguş-Făgăraş (1939). A participat la investigaţiile interdisciplinare din Ţara Haţegului şi Ţinutul Pădurenilor (satul Bătrâna). În calitate de şef al Secţiei de Psihologie Socială, din cadrul Institutului de Psihologie al Academiei Romîne, a condus cercetarea grupurilor de muncă, a sprijinit înfiinţarea şi desfăşurarea activităţii laboratoarelor psihosociologice uzinale, în special a celui de la Combinatul Chimic de la Făgăraş. De asemenea, a coordonat echipa de cercetare a proceselor de industrializare şi urbanizare de la Boldeşti-Prahova. A elaborat o istorie a sociologiei româneşti şi universale. Din

perspectivă fenomenologică a urmărit determinarea specificităţii realităţii sociale (ca regiune ontologică) şi a evidenţiat unitatea ontologică a ştiinţelor socio-umane. A determinat specificul sociologiei ca ştiinţă autonomă şi relaţiile acesteia cu celelalte ştiinţe, considerând sociologiile de ramură ca fiind capitole ale sociologiei generale. În acest sens, a scris lucrări dee sociologie industrială, geografică, a culturii, a moralei, literaturii etc. Sunt remarcabile contribuţiile sale la lămurirea unor probleme de sociologie rurală şi pastorală, precum şi elaborarea unei teorii generale a vieţii sociale.

"Structura socială a unei întreprinderi se poate deduce, într-o măsură oarecare, din organigrama ei, adică din schema de organizare, care coboară de-a lungul nivelurilor ierarhice, cu numeroase diviziuni laterale, de la directorul general până la masa mare, de „fund" sau de „bază", a muncitorilor şi a personalului auxiliar de la acelaşi nivel (paznici, îngrijitoare etc.).

Organigrama nu ne dezvăluie însă decât structura socială oficială, formală a întreprinderii. Pe baza ei şi a cunoaşterii legilor, statutelor şi regulamentelor, a tehnicii utilizate, a modului de funcţionare, a mijloacelor de producţie şi a diferitelor diviziuni sau subunităţi, ne dăm seama de relaţiile obligatorii dintre diferitele colective şi persoane individuale, cu toate acestea ele nu ne arată decât ceea ce se cere să se întâmple, nu ceea ce se întâmplă cu adevărat.

Structura reală nu ne-o arată relaţiile formale, prescrise de actele normative, ci relaţiile informale, efective, care se apropie mai mult sau mai puţin de organigramă, dar nu coincid sută la sută cu ea. Din nou dăm peste problema, atât de caracteristică, a oricărei unităţi sociale omeneşti, problema decalajului dintre ideal şi realitate, dintre normă şi aplicare, dintre ceea ce ar trebui să fie şi ceea ce este, dintre model şi înfăptuire, de astă dată între planul de drept (*de jure*) şi cel de fapt (*de facto*).

Starea de fapt, nu ne-o dezvăluie organigrama, ci sociograma întreprinderii, graficul pe care trebuie să-l întocmim singuri, după ce am cercetat amănunţit sistemul informal de relaţii, atât al celor dintre grupuri, cât şi al celor dintre persoane.

Vom afla astfel, de pildă, că inginerii tineri se feresc să dea faţă cu cutare inginer-şef, pentru că este brutal şi neînţelegător, dar caută insistent pe cutare inginer cu experienţă, care manifestă bunăvoinţă şi simpatie faţă de ei; că lucrătoarele se feresc să intre în biroul nu ştiu cărui şef, pentru că acesta se poartă necuviincios cu ele şi preferă să recurgă la intermediari sau la şefi mai mărunţi, dar care ştiu cum să se poarte ş.a.m.d. Obţinem astfel tabloul real al vieţii de întreprindere.

Ce importanţă are cunoaşterea acesteia? Teoretic ea ne arată deosebirea dintre cele aflate pe hârtie şi cele aflate în realitate, adică ne ajută să înţelegem mai bine ce este întreprinderea sau oricare dintre diviziunile acesteia, modul de a fi concepute şi de a fi realizate de oameni, iar practic ne ajută să depistăm aspectele negative şi să le deosebim pe cele pozitive, să reducem sau să eliminăm pe unele, să întărim şi să generalizăm pe celelalte.

Conducătorii eficienţi ai vieţii sociale nu se orientează după ceea ce ar trebui să fie, crezând că aşa stau lucrurile, ci după ceea ce este, după real, pentru a-l îndrepta în caz de nevoie şi a-l dirija efectiv spre ceea ce ar trebui să fie. Cine reformează numai idealurile, nu atinge realităţile, dar cine reformează realităţile, are şansa să atingă şi idealurile. Deci nu sunt două căi de urmat, ci numai una, pentru a ajunge la ameliorările dorite şi urmărite".

(Herseni, Traian, *Sociologie industrială*, 1974, pp. 79-80)

Lucrări:

Ralea, Mihai şi Hariton, Traian (Herseni, Traian) (1962). *Sociologia succesului*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică.

Ralea, Mihai şi Herseni, Traian (1966). *Introducere în psihologia socială*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică.

Herseni, Traian (ed.) (1969). *Laboratorul uzinal de psihologie, sociologie şi pedagogie*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică.

Herseni, Traian (ed.) (1970). *Industrializare şi urbanizare. Cercetări de psihosociologie concretă la Boldeşti*. Bucureşti: Editura Academiei.

Herseni, Traian (ed.) (1972). *Combinatul Chimic Făgăraş (1922–1972)*. Sibiu: Întreprinderea Poligrafică.

Herseni, Traian (ed.) (1973). *Psihologia colectivelor de muncă (Întreprinderea industrială)*. Bucureşti: Editura Academiei.

Herseni, Traian (1974). *Sociologie industrială*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică.

Herseni, Traian (1982). *Sociologie. Teoria generală a vieţii sociale*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică.

Gusti, Dimitrie şi Herseni, Traian (ed.) [1940] (2002). *Îndrumar pentru monografiile sociologice*. Bucureşti: Editura Universităţii din Bucureşti (ediţie îngrijită şi postfaţă de Septimiu Chelcea şi Iancu Filipescu).

http://books.google.ro/books?id=KjkQAQAAIAAJ&q=%22Traian+Herseni%22&dq=%22Traian+Herseni%22&hl=ro&ei=ZSKwTJGoDpHIswaAsbzRDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CC0Q6AEwAg

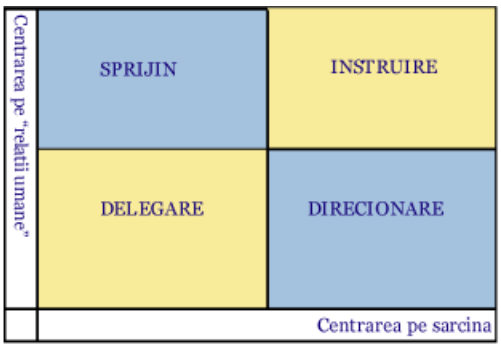
wapedia.mobi/ro/Traian_Herseni

www.romanian-philosophy.ro/en/index.php?title=Traian_Herseni

HERSEY, PAUL (n. 1930) **Expert american în ştiinţe comportamentale**. Fondatorul Centrului pentru Studierea Leadershipului (1960). Profesor de studiul leadershipului la Nova Southeastern University. A predat la universităţi de prestigiu precum Northern Illinois, California, Arkansas, Ohio, San Diego etc. Chairman of the Department of Management and Dean of the School of Business. Director de proiect al Centrului

de Relaţii Industriale, Universitatea din Chicago. Director la Kaiser Aluminum & Chemical Company, şi la Departamentul de Sănătate de la Sandia Corporation.

Împreună cu Kenneth Blanchard a elaborat modelul tridimensional de eficacitate al liderului, numit ulterior *leadership situaţional*. Ideea de bază este că liderii de succes îşi ajustează stilul de conducere în funcţie de maturitatea angajaţilor şi de pregătirea lor pentru a face faţă sarcinilor. Există patru niveluri de maturitate:



- nivel scăzut: subordonaţii au competenţă şi voinţă scăzută, le lipseşte implicarea şi motivaţia, sunt incapabili şi neîncrezători;
- nivel scăzut spre ridicat: subordonaţii au o competenţă scăzută dar voinţă ridicată, le luipsesc abilităţile, dar sunt dornici să depună efort, sunt incapabili dar încrezători;
- nivel moderat spre ridicat: subordonaţii sunt competenţi, dar au voinţă scăzută, sunt capabili şi neîncrezători;
- nivel ridicat: subordonaţii sunt competenţi şi cu voinţă ridicată, au abilitatea de a avea performanţă, sunt capabili şi încrezători.

Pentru fiecare din cele patru niveluri de maturitate stilul de leadership potrivit este o combinaţie între comportamente orientate spre relaţie şi comportamente orientate spre sarcină. Comportamentul orientat spre sarcină arată măsura în care liderul oferă direcţie pentru acţiunile subordonaţilor, stabileşte obiective pentru aceştia, defineşte rolurile şi modul de îndeplinire a lor.

Comportamentul orientat spre relaţie arată măsura în care liderul angajează o comunicare bidirecţională cu angajaţii, îi ascultă, le oferă sprijin şi încurajare. Stilurile de conducere posibile rezultă din diferitele combinaţii ale celor două comportamente şi din nivelurile de maturitate a grupului:

1. **Stilul delegativ**: conducătorul permite subordonaţilor să elaboreze şi să adopte decizii şi, totodată, să-şi asume responsabilitatea acestora; este caracterizat de o relaţie slabă şi orientare slabă pe sarcină.
2. **Stilul participativ**: liderul împarte ideile şi responsabilităţile cu subordonaţii; este caracterizat de o centrare puternică pe relaţiile interumane şi de o orientare slabă pe sarcini.
3. **Stilul explicativ**: şeful explică subalternilor direcţiile sarcinii într-o manieră persuasivă şi de sprijin; e caracterizat de orientare puternică atât pe relaţii cât şi pe sarcini.
4. **Stilul direcţionar:** liderul oferă direcţiile sarcinilor şi supraveghează atent activitatea muncitorilor; e orientat puternic pe sarcină şi slab pe relaţii umane.

Conducătorii care se raportează la modelul situaţional al lui Hersey şi Blanchard trebuie să posede capacitatea de a implementa stiluri alternative în

funcţie de nevoi şi de maturitatea grupului. Nu există un stil bun sau rău; sunt însă situaţii în care un stil sau altul e folosit în mod neadecvat gradului de competenţă şi de motivaţie al subordonaţilor.

v. Blanchard, Kenneth, H.

De consultat:

Hersey, Paul şi Miller, Mark (2009). *The Secret: What Great Leaders Know – and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

http://books.google.ro/books?id=KMEijkraEl0C&printsec=frontcover&dq=Miller,+Mark+(2009). +The+Secret:+What+Great+leaders+Know+

Lucrări:

Hersey, Paul şi Blanchard, Kenneth H. (1972). *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources* (3rd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul şi Blanchard, Kenneth H. (2001). *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources.* New Jersey: Prentice Hall.

Hersey, Paul şi Miller, Mark (2009). *The Secret: What Great Leaders Know – and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

en.wikipedia.org/wiki/Paul_Hersey

www.situational.com/

HERZBERG, FREDERICK IRVING (1923–2000). **Psiholog american**, care a avut un rol remarcabil în dezvoltarea managementului. A absolvit City College din New York şi Universitatea din Pittsburgh, specialitatea psihologie. A fost profesor de psihologie la Universitatea din Cleveland şi apoi profesor emeritus de management la Universitatea din Utah. Herzberg a devenit faimos mai ales prin elaborarea teoriei celor doi factori: factori de igienă şi factori motivatori. De asemenea, Herzberg a adus contribuţii importante la *îmbogăţirea conţinutului muncii.*

"Pe parcursul mai multor ani, Herzberg a realizat, împreună cu colegii săi, un program de cercetări asupra motivaţiei în muncă a oamenilor, precum şi a efectelor acesteia asupra satisfacţiei obţinute şi asupra sănătăţii mentale. El se întreabă dacă metodele obişnuite în organizarea muncii în afaceri şi în industrie sunt sau nu adecvate nevoilor globale şi fericirii individuale ale omului. Herzberg şi colegii săi au întreprins un studiu pe un număr de 200 de ingineri şi contabili, constituind o secţiune reprezentativă pentru industria din Pittsburgh. Aceştia au fost chestionaţi asupra momentelor în care s-au simţit extraordinar de bine exercitându-şi profesia. Cercetătorii au încercat să identifice motivele acestor stări de mulţumire, cerând persoanelor investigate să descrie succesiunea evenimentelor care le-au provocat. S-a repetat întrebarea şi în legătură cu momentul celor mai

intense nemulţumiri în activitatea profesională. Răspunsurile au fost apoi grupate, pentru a se determina care sunt împrejurările care provoacă satisfacţii şi insatisfacţii în muncă. Descoperirea majoră a studiului a fost că factorii de satisfacţie sunt puternic diferiţi de cei care provoacă insatisfacţie. Factorii care produc satisfacţia în muncă sunt cinci: 1) *realizarea*, 2) *recunoaşterea*, 3) *atracţia faţă de muncă*, 4) *responsabilitatea* şi 5) *avansarea*. Lipsa acestor cinci factori se asociază totuşi rareori cu *insatisfacţia* în muncă. Atunci când au fost analizate motivele insatisfacţiei, acestea au fost de un tip complet diferit: 1) *strategia şi conducerea companiei*, 2) *relaţiile cu şeful de echipă*, 3*) salariul*, 4) *relaţiile interpersonale* şi 5) *condiţiile de muncă*. Deoarece factorii de satisfacţie şi cei de insatisfacţie sunt grupaţi în categorii atât de distincte, Herzberg a ajuns la concluzia că cele două stări de spirit nu sunt opuse, ci se referă la două categorii diferite de trebuinţe personale. Setul de factori asociaţi insatisfacţiei în muncă sunt cei care rezultă din nevoia individuală dominantă de a învinge dificultăţile fizice şi sociale. Folosind o analogie biblică, Herzberg leagă aceste lucruri de concepţia tip *Adam* asupra naturii umane. Când a fost izgonit din Rai, *Adam* a fost pus imediat în faţa sarcinii de a-şi satisface trebuinţele provenind din natura sa umană: *nevoia de hrană, de căldură, de evitare a durerii, de siguranţă, de proprietate* etc. Încă din acel moment, omul a trebuit să se preocupe de satisfacerea acestor nevoi, împreună cu cele determinate de convieţuirea socială. Astfel, am învăţat, de exemplu, că în unele societăţi, ca să-ţi satisfaci aceste necesităţi, este nevoie de bani, care devin astfel un factor motivator important. În contrast, factorii asociaţi cu satisfacţia în muncă sunt cei ce apar din necesitatea oamenilor de a-şi realiza potenţialul lor uman de perfecţionare. În termeni biblici, aceasta reprezintă concepţia tip *Avram* asupra naturii umane. *Avram* a fost creat de Dumnezeu, după chipul şi asemănarea Sa. El era capabil de fapte deosebite, de dezvoltare personală, de depăşire a propriilor limite, de autorealizare. Oamenii posedă şi ei, în natura lor, aceste năzuinţe, care sunt, de fapt, caracteristice speciei umane. Ei au trebuinţe pe care trebuie să şi le înţeleagă, să şi le atingă, iar prin atingerea lor, să se dezvolte. Aceste necesităţi sunt factori de motivaţie foarte putemici. Ambele naturi umane, atât de tipul *Adam*, cât *şi* de tipul *Avram*, îşi caută satisfacţia în muncă, dar în mod diferit. Natura *Adam* năzuieşte să evite insatisfacţia, fiind preocupată în mod fundamental de mediul în care munceşte. Ea reclamă *eficienţă în strategiile organizaţionale, condiţii de muncă, siguranţă, salariu* etc., lipsa acestora afectând-o. Deoarece aceşti factori sunt exteriori muncii, Herzberg îi numeşte factori de *igienă* a muncii. La fel cum lipsa igienei duce la boală, dar prezenţa condiţiilor igienice nu aduce, prin ea însăşi, sănătate, tot astfel lipsa condiţiilor de *igienă* a muncii provoacă insatisfacţie, dar prezenţa ei nu duce automat la satisfacţie. Satisfacţia în muncă este furnizată de natura *Avram*, care se preocupă de *însuşi conţinutul muncii, de realizarea personală, recunoaşterea, responsabilitatea, dezvoltarea proprie* etc. Aceştia sunt factorii motivatori sau de creştere, prezenţa lor generând satisfacţie. Absenţa lor nu duce la insatisfacţie, dacă factorii de igienă sunt adecvaţi, dar duce la absenţa unei satisfacţii reale. Astfel, pentru Herzberg, este fundamental faptul că satisfacţia şi insatisfacţia în muncă nu sunt opuse, de vreme ce avem de-a face cu seturi distincte de factori, relevând aspecte diferite ale naturii umane. Opusul satisfacţiei în muncă

deci, nu este insatisfacţia în muncă ci lipsa satisfacţiei în muncă. Iar opusul insatisfacţiei în muncă nu este satisfacţia ci lipsa insatisfacţiei în muncă.

Factori motivatori	Factori de igienă
• Conţinutul muncii • Avansare • Recunoaştere • Responsabilitate • Dezvoltare personal • Promovarea	• Strategia şi conducerea companiei • Condiţiile de muncă • Salariul şi avantajele • Relaţiile cu şeful • Relaţile cu colegii • Supravegherea şi statusul

Descoperirea acestui studiu original, anume că seturile de factori care provoacă satisfacţia şi insatisfacţia în muncă sunt distincte în mod fundamental, a fost consolidată prin mai multe studii ulterioare. Pe baza mai multor cercetări, în care au fost cuprinşi peste 1600 de salariaţi din diferite posturi, în companii de afaceri sau alte tipuri de organizaţii şi din mai multe ţări, Herzberg a prezentat un rezultat care a indicat faptul că majoritatea covârşitoare a factorilor de satisfacţie în muncă (81%) este cea a factorilor motivaţionali ai creşterii şi dezvoltării personale. O mare majoritate a factorilor care duc la insatisfacţii (69%) erau de tip igienic, legaţi de mediul muncii. Cum ar putea să fie utilizată această abordare *igienico-motivaţională* în creşterea motivaţiei şi a satisfacţiei angajaţilor? În primul rând, este clar că nu prin factorii de igienă. Desigur, aceştia pot şi trebuie să fie îmbunătăţiţi, pentru a nu provoca insatisfacţii în muncă, dar strategiile organizaţionale superioare, condiţiile de muncă, salariile şi supravegherea adecvate sunt, din ce în ce mai mult, considerate ca ceva cuvenit şi nu un stimulent pentru obţinerea unor realizări superioare. În acest scop sunt necesari alţi factori, precum *natura mulţumitoare a muncii*, *recunoaşterea*, *responsabilitatea*, *oportunităţile pentru realizare* şi *avansare*. Herzberg recunoaşte că aceşti termeni sunt utilizaţi actualmente în contextul activităţilor profesionale, dar adesea într-un mod superficial, sau în discursuri fără urmări. De aceea, el recomandă o abordare de tipul industrial-ingineresc, bazată pe definirea posturilor, dar privind acest lucru dintr-un punct de vedere opus lui Taylor. În locul simplificării şi raţionalizării activităţilor pentru creşterea eficienţei, teoria igienico-motivaţională recomandă ca activitatea să fie îmbogăţită, astfel încât să conţină factorii motivaţionali care pot face ca oamenii să fie utilizaţi mai eficient, prin *generarea satisfacţiilor din conţinutul muncii lor*. Principiul creşterii responsabilităţii în muncă reclamă ca postul să fie astfel conceput, încât să includă oportunitatea creşterii psihologice a angajatului. Este important ca noile sarcini să permită acest lucru. A adăuga doar o activitate neinteresantă pe lângă cele existente, cum se întâmplă adesea, nu este suficient. Acest lucru reprezintă doar o încărcare pe orizontală a activităţii profesionale. Dimpotrivă, creşterea responsabilităţii în muncă cere o completare pe verticală, pentru a include oportunităţile de dezvoltare şi creştere profesională, responsabilitatea, recunoaşterea şi posibilităţile de a învăţa ceva nou.

Abordarea recomandată ar fi înlăturarea unei părţi a controlului, înlocuind-o cu răspunderea pentru propriile fapte; lăsarea în grija angajatului a unei unităţi

complete şi fireşti de lucru; delegarea unei autorităţi decizionale suplimentare către unul din angajaţi; creşterea gradului de autonomie în activitatea profesională; relaţii directe cu angajaţii, şi nu prin intermediul şefilor de echipă; introducerea unor sarcini noi, mai complexe etc. Au fost efectuate de către Herzberg şi colegii săi un număr de experimente, unde aceste schimbări s-au introdus cu efecte considerabile. De exemplu, într-un studiu asupra unui oficiu de bursă prin corespondenţă al unei companii mari: au fost făcute unele sugestii, prin care au fost respinse simplele încărcări pe orizontală ale posturilor. Operaţiunile de transmitere a rapoartelor zilnice ale companiei ar fi trebuit executate de diferiţi angajaţi, cererea de informaţii dificile putea fi satisfăcută numai de anumiţi funcţionari, astfel încât restul acestora puteau să atingă rate de productivitate superioare, aceşti funcţionari fiind rotiţi pe la mai multe posturi, ca să răspundă la sarcini mai variate, iar apoi puteau fi trimişi înapoi la locul lor de muncă. În loc de aceasta, s-au introdus alte schimbări, care să le îmbogăţească munca: corespondenţii erau făcuţi direct răspunzători de calitatea şi corectitudinea informaţiilor de bursă cuprinse în scrisorile pe care le semnau personal (anterior, scrisorile erau verificate şi supraverificate de două persoane, care răspundeau de acurateţea lor), fiecărei unităţi i s-a repartizat un expert, pe care funcţionarii puteau să-l consulte (anterior, supraveghetorul trebuia să rezolve singur toate dificultăţile majore), controlul funcţionarilor experimentaţi a scăzut de la 100% la 10%, iar corespondenţii erau îndemnaţi să răspundă la întrebări într-un stil mai personal, în loc de a folosi formule standard. Astfel, posturile au fost îmbogăţite, cu rezultate superioare atât în privinţa performanţei cât şi în cea a satisfacţiei.

În cadrul altor studii, tehnicienii de laborator (funcţionarii cuprinşi în experiment) erau încurajaţi să scrie rapoarte de stadiu personale, în afara celor elaborate de şeful laboratorului şi li s-a permis să achiziţioneze ei înşişi materiale şi echipament. Reprezentanţii pentru vânzări au primit deplina responsabilitate pentru aprecierea frecvenţei comenzilor clienţilor, dându-li-se libertatea de a decide preţul în proporţie de 10% pentru majoritatea produselor. Şefii de echipă din fabrică au fost autorizaţi să modifice schemele, să angajeze forţa de muncă, să-şi numească adjuncţii etc. În fiecare caz, rezultatele s-au îmbunătăţit considerabil, atât în privinţa performanţei, cât şi în a satisfacţiei. Cu cât munca subordonaţilor îşi sporeşte responsabilităţile, cu atât mai inutilă devine activitatea unui supraveghetor tradiţional. Dar acest lucru nu duce la desconsiderarea muncii supraveghetorilor. În companiile studiate, ei au constatat că au căpătat libertatea de a-şi dezvolta componentele mai importante ale muncii lor, acordându-i un caracter managerial mai pronunţat decât înainte. Foarte curând a devenit clar că a conduce oameni ce au propria lor autoritate este o muncă mult mai satisfăcătoare şi mai plăcută decât verificarea fiecărei mişcări executate automat. Pentru a putea iniţia şi coordona o astfel de schimbare, trebuie ca organizarea muncii să aibă în vedere motivaţia în muncă, iar serviciile să furnizeze nivelul adecvat de igienă în elaborarea strategiei

companiei, în supravegherea tehnologică, în condiţiile de muncă etc., satisfăcând atât natura *Adam*, cât şi natura *Avram* a fiinţei umane active".

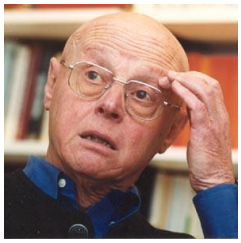
(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, pp.188-192)

De consultat:

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard şi Bloch Snyderman, Barbara (1993). *The Motivation to Work.* New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.ro/books?id=KYhBB6kfSMC&pg=PR14&dq=Mausner,+Bernard+and+Bloch+Snyderman,+Barbara+(1993).+The+Motivation+to+Work

Lucrări:

Herzberg, Frederick, Mausner, Bernard şi Bloch Snyderman, Barbara (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
Herzberg, Frederick (2008). *One More Time: How Do YOU Motivate Employees?* Harvard Business Press.
en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg
www.encyclopedia.com/.../1G1-172987197.html



HOFSTEDE, GEERT (n. 1928). **Inginer şi psihosociolog olandez**, specialist în studiul interacţiunilor dintre culturile naţionale şi cele organizaţionale. Diplomat în inginerie mecanică la Universitatea Delft (1953). Studii doctorale în ştiinţe sociale şi doctor în psihosociologie la Universitatea din Groningen (1964-1967). Profesor de antropologie organizaţională şi management internaţional la Universitatea din Limburg. A predat la universităţile din Tilburg şi Maastricht. Director al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală.

Pentru Hofstede cultura este inima organizaţiilor. El o defineşte ca o "programare colectivă mentală", ca "software-ul organizaţional" care-i distinge pe membrii unui grup de alte categorii de oameni. Cultura constă în acele tipare de gândire pe care le împărtăşesc indivizii unei colectivităţi şi pe care le transmit noilor veniţilor. "Cultura se reflectă în semnificaţiile pe care oamenii le atribuie diferitelor aspecte ale vieţii, în modul de a privi lumea şi rolul lor în cadrul acesteia, în valorile lor, adică în ceea ce ei consideră a fi bun sau rău, în convingerile lor colective, adică în ceea ce consideră a fi adevărat sau fals, în modalităţile de exprimare artistică, adică în ceea ce consideră frumos şi urât. Deşi în principiu se găseşte în mintea oamenilor, cultura se cristalizează în instituţiile şi produsele tangibile ale unei societăţi, care consolidează, la rândul lor, programele mentale."

Cultura se manifestă prin mai multe forme. ”**Simbolurile** sunt cuvinte, gesturi, ilustraţii sau obiecte care prezintă un aspect particular ce este recunoscut numai de către aceia care sunt implicaţi într-o anumită cultură. **Eroii** sunt personaje vii sau decedate, reale sau imaginare, care posedă caracteristici preţuite mult într-o cultură şi care servesc drept modele de comportament. **Ritualurile** sunt activităţi colective, inutile tehnic în atingerea scopului final, dar care într-o cultură sunt esenţiale din punct de vedere social: sunt desfăşurate ca un scop în sine. **Valorile** sunt tendinţe cuprinzătoare care se referă la a prefera anumite situaţii altora. Ele sunt nucleul culturii”.

La începutul anilor ’70, împreună cu colegii săi a realizat unul dintre cele mai ambiţioase programe de cercetare sociologică privind valorile legate de muncă, bazat pe două investigaţii, în care au fost analizate răspunsurile date la întrebările cuprinse într-un chestionar a peste 116 000 de angajaţi de la IBM, din peste 50 de ţări din întreaga lume. Hofstede identifică patru dimensiuni de bază ale diferenţelor dintre culturile naţionale. Fiecare cultură naţională poate fi poziţionată de la o scală cu un grad ridicat până la un grad scăzut pe fiecare din cele patru dimensiuni, obţinându-se astfel un profil cultural distinct. Cele patru dimensiuni sunt: 1. *distanţa faţă de putere (distanţa ierarhică*); 2) *evitarea (controlul) incertitudinii*; 3) *individualism/ colectivism*; 4) *masculinitate/feminitate*. Cercetările ulterioare făcute împreună cu canadianul Michael Bond, care s-au ocupat mai mult de culturile orientate, au dus la descoperirea unei a cincea dimensiuni: *orientare pe termen scurt / lung*.

1. ***Distanţa faţă de putere (distanţa ierarhică***) se referă la gradul în care membrii unei societăţi acceptă o distribuţie inegală a puterii, incluzându-i pe cei care deţin o putere mai mare ca şi pe cei cu putere mai mică. În culturile cu distanţă mică faţă de putere, inegalitatea este minimizată, superiorii sunt accesibili şi diferenţelor faţă de putere nu li se acordă o mare importanţă. Superiorii şi subordonaţii se consideră reciproc colegi. Cei aflaţi la putere trebuie să încerce să arate că sunt mai puţin puternici decât sunt. Angajaţilor le este rareori teamă să fie de acord cu ei şi aşteaptă să fie consultaţi înainte de adoptarea deciziilor. În societăţile cu distanţă mare faţă de putere, inegalitatea este acceptată ca fiind naturală, superiorii sunt inaccesibili şi diferenţele faţă de putere sunt subliniate: *un loc pentru fiecare şi fiecare la locul lui.* Deci angajaţilor le este în mod frecvent teamă să-şi exprime dezacordul faţă de şefi. Printre ţările cu distanţă mică faţă de putere găsim Austria, Danemarca, Noua Zeelandă şi Israel. Grupa ţărilor cu distanţă mare faţă de putere cuprinde ţări precum: India, Filipine, Venezuela şi Mexic. Dintr-un grup de 40 de societăţi, Canada şi SUA se clasează pe locurile 14 şi 15, rămânând de partea celor cu distanţă mică faţă de putere, comparativ cu media, care este de 20.

2) ***Evitarea (controlul) incertitudinii*** se referă la gradul în care membrii societăţii se simt neconfortabil în situaţii nesigure şi ambigue, cum ar fi cele legate de schimbare. Culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii accentuează regulile şi reglementările, munca din greu şi stabilitatea. Oamenii simt nevoia de claritate şi ordine. Ei se simt ameninţaţi de situaţiile incerte şi trăiesc într-o stare de anxietate şi stres mai accentuate. Angajaţii consideră că regulile companiei nu

trebuie încălcate, chiar şi atunci când se dovedeşte a fi în interesul companiei şi se aşteaptă să lucreze în aceeaşi firmă până la pensionare. Culturile cu un grad scăzut de evitare a incertitudinii sunt mai puţin preocupate de reguli, conformare şi protecţie, iar munca din greu nu este privită ca o virtute. Este totuşi apreciată asumarea de riscuri. Angajaţii se aşteaptă să lucreze pentru aceeaşi firmă perioade mult mai scurte de timp. Culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii cuprind ţări precum: Japonia, Grecia şi Portugalia. Culturile cu un grad scăzut de evitare a incertitudini includ Singapore, Danemarca şi Suedia. SUA şi Canada sunt mult sub medie, clasându-se a noua şi respectiv a zecea din 40 de ţări.

3) ***Individualism/ colectivism***. Societăţile *individualiste* tind să sublinieze independenţa, iniţiativa individuală. Într-o cultură individualistă, de exemplu în SUA şi Marea Britanie, accentul cade pe iniţiativa şi realizarea personală şi fiecare are dreptul la o viaţă şi o opinie proprie. Societăţile colectiviste favorizează interdependenţa. Cadrul social este mai reglementat, iar oamenii sunt membri ai unei familii extinse sau clanuri, care-i protejează în schimbul loialităţii lor. Accentul cade pe apartenenţă, iar ţelul este să fii un bun membru. Implicarea colectivistă în organizaţie este una morală şi cere un angajament deplin. Statele Unite, Australia, Marea Britanie şi Canada sunt printre cele mai individualiste societăţi. Venezuela, Columbia, Pakistan şi Iranul sunt printre cele mai colectiviste. Japonia se situează la mijloc.

4) ***Masculinitate/feminitate***. Culturile mai *masculine* diferenţiază clar rolurile sexelor, susţin dominaţia bărbaţilor. Ceea ce contează este performanţa, banii şi standardele materiale ridicate, ambiţia este forţa motrice. Bărbaţii trebuie să fie insistenţi şi dominanţi; femeile trebuie să fie grijulii şi să se ocupe de educaţia copiilor. În cazul culturilor mai feminine rolurile sexelor sunt mai flexibile şi există credinţa în egalitatea dintre ele, ceea ce contează este calitatea vieţii: oamenii şi mediul sunt importanţi, serviciul conferă motivaţia, ceea ce este mic este frumos. Conform studiului lui Hofstede, Japonia este cea mai masculină societate, urmată de Australia, Mexic şi Venezuela. Ţările scandinave sunt cele mai feminine. Canada se situează aproape la mijloc, în timp ce Statele Unite sunt într-o oarecare măsură masculine, situându-se la jumătatea distanţei dintre Canada şi Japonia.

5) ***Orientare pe termen scurt/lung***. Culturile având o orientare pe termen lung (timpul confucianist) tind să sublinieze stăruinţa şi perseverenţa, chibzuinţa şi o mai mare atenţie faţă de diferenţele de poziţie. Culturile ce au o orientare pe termen scurt accentuează fermitatea şi stabilitatea personală şi o bună reputaţie. China, Hong Kong, Taiwan, Japonia şi Coreea de Sud sunt caracterizate de orientări pe termen lung. Hofstede şi Bond spun că orientrea pe termen lung explică în parte antreprenoriatul est-asiatic foarte prolific. Statele Unite, Canada, Marea Britanie sunt mai orientate pe termen scurt.

(Hofstede, Geert, *Managementul structurilor multiculturale*,1996, *passim*)

De consultat:

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

http://www.google.ro/search?q=Geert+Hofstede+(2001).+Culture's+Consequences%3A+Comparing+Value

Lucrări:

Hofstede, Geert [1991] (1996). *Managementul structurilor multiculturale*. Bucureşti: Editura Economică (trad. din l. engleză de Gabriela Ochiană).

Hofstede, Geert (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, Geert şi Hofstede, Jan Geert (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Revised and expanded 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

www.geerthofstede.com/

HOMANS, GEORGE CASPER (1910–1989). **Sociolog american**, fondator al sociologiei comportamentale şi al teoriei schimbului. A absolvit literatura la Harvard College. Sub influenţa sociologului Lawrence Joseph Henderson a intrat în Cercul Pareto de la Harvard. În 1939 a devenit profesor de sociologie la Harvard. După război a fost profesor la Boston, apoi la Manchester, Cambridge şi Kent. În 1964 a fost ales preşedintele Asociaţiei Americane de Sociologie.

"Reprezentant al teoriei sociale americane, cunoscut probabil cel mai bine pentru afirmaţia sa că teoria ar trebui să se bazeze pe o serie de propoziţii despre comportamentul individual, care urmau să fie derivate din *legi de acoperire*. Pentru Homans, cele mai generale legi de acoperire se găsesc în psihologia contemporană. În *Social Behavior: Its Elementary Forms* (1964), Homans propune un set de propoziţii care formează baza teoriei schimbului, ce susţine că la baza unor fenomene sociale, precum competiţia şi cooperarea, autoritatea şi conformismul stau evaluările individuale ale costurilor şi beneficiilor. Teoria schimbului, având ca punct de plecare indivizii şi nu grupurile, instituţiile sau societăţile şi găsindu-şi fundamentul în psihologia comportamentală, a atras de la început un număr considerabil de critici. Cu toate acestea, câteva teorii ulterioare, inclusiv, teoria alegerii raţionale, au fost puternic influenţate de ea. Dincolo de contribuţiile aduse la teoria socială, Homans a fost

Teoria lui George Homans despre "**schimburile sociale**" spune că la baza unor fenomene sociale precum competiţia şi cooperarea, autoritatea şi conformismul, stau evaluările individuale ale costurilor şi beneficiilor.

întreaga viaţă interesat de studiul grupurilor mici, de sociologia industrială şi de sociologia istoriei".

(Marshall, Gordon, ed., Oxford. *Dicţionar de sociologie*, 2003, pp. 272-273)

"Transpusă în termeni ştiinţifici, *schema* noastră *conceptuală* include indivizii şi trei elemente relative la comportamentul lor: *activitatea, interacţiunea şi sentimentul.* Vom începe cu acest ansamblu de concepte pe care le vom completa ulterior. Utilizându-le, vom încerca să expunem o serie de ipoteze pentru a descrie comportamentul persoanelor în grup. Aceste ipoteze ţin de trei niveluri diferite. Cu riscul de a ne repeta, vom lua un exemplu extras din materialul pe care l-am studiat. Primul nivel constă în a descrie evenimentele individuale: într-o zi, într-o fermă din County Clare, Mary Shaughnessy îşi ia copilul în braţe, îl alăptează şi îl dezmiardă. Al doilea nivel, urmăreşte să descrie comportarea medie a unui număr limitat de persoane, într-un spaţiu limitat şi într-un timp, de asemenea, limitat: la ţăranii irlandezi femeile nu se despart de copiii lor nici când lucrează, şi datina cere să li se satisfacă toate dorinţele. Al treilea moment al analizei descrie o comportare comună a multor grupuri şi persoane – nu neapărat mame şi fii – în diverse situaţii de interacţiune. Putem spune că, spre exemplu, cu cât interacţiunile între două persoane sunt mai frecvente şi mai importante, cu atât mai mult afecţiunea pe care şi-o poartă una alteia va creşte de obicei [...] Cu cât interacţiunile între oameni sunt mai frecvente, cu atât sentimentul de afecţiune reciprocă este mai important. Dar am mai văzut că, atunci când o persoană dă un ordin pe care alta trebuie să-l îndeplinească, intensitatea interacţiunii tinde să scadă şi să se fixeze la măsura a ceea ce solicită mediul extern. Pe de altă parte, sentimentul pe care îl încearcă subordonatul faţă de superiorul său se apropie mai mult de respect decât de prietenie. Relaţia dintre un responsabil şi subordonaţii săi depinde aşadar de aceste două efecte".

(Homans, George, *The Human Group*, 1965, pp. 43-44; 444)

Homans defineşte schimbul social ca pe o relaţie faţă-în-faţă între două persoane, determinată de nevoi psihologice şi economice şi având, prin urmare, un caracter utilitarist. El îşi sintetizează teoria schimbului în cinci propoziţii:

1. "Dacă în trecut, o situaţie particulară stimul-răspuns a oferit ocazia în care activitatea individului a fost recompensată, atunci, cu cât situaţia stimul-răspuns e mai apropiată de cea trecută cu atât mai des el va performa acea activitate sau una similară."
2. "Cu cât mai des, într-o perioadă de timp dată, activitatea unui om recompensează activitatea altuia, cu atât mai des acesta din urmă va performa activitatea respectivă."
3. "Cu cât un individ valorizează mai mult unitatea de activitate pe care i-o furnizează altul, cu atât mai mult el va performa activitatea pe care acesta i-o recompensează".

4. ”Cu cât mai des un om a primit o activitate recompensatoare din partea altuia în trecutul apropiat, cu atât mai puţin valorizată va fi unitatea de activitate primită”.

5. ”Cu cât mai des regula justiţiei distributive va eşua în dezavantajul cuiva, cu atât mai mult el va afişa comportamentul afectiv numit furie”. (1961, pp. 53-75).

Schimbul social constituie un comportament condiţionat, reprezentând o experienţă repetată, generatoare de recompense. Schimbul este declanşat de amintirea recompenselor trecute, având ca finalitate obţinerea unui profit de orice fel şi fiind guvernat de principiul justiţiei distributive: ”un individ într-o relaţie de schimb cu altul se va aştepta ca recompensele fiecăruia să fie proporţionale cu eforturile proprii şi ca profiturile nete să fie proporţionale cu investiţiile”.

De consultat:

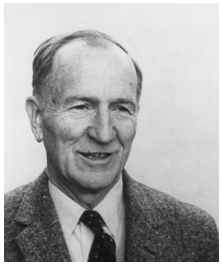
Homans, George C. (1992). *The Human Group*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
http://books.google.ro/books?id=OmZWeLrvPnkC&printsec=frontcover&dq=Homans, + George+C.+(1992).+The+Human+Group

Lucrări:

Homans, George C. (1949). The Perspective of Elton Mayo: Some Corrections.... *The Review of Economics and Statistics*, 31, no.4, pp.319-321).

Homans, George C. [1951] (1965). *The Human Group*. London: Routledge and Kegan, Paul Ltd.

Homans, George C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63, pp. 597-606.
en.wikipedia.org/wiki/George_C._Homans
www.infed.org/thinkers/george_homans.htm



HUGHES, EVERETT CHERRINGTON

(1897–1983). **Sociolog american**. Studii de sociologie la Universitatea din Chicago. Elev al lui Robert Ezra Park. Doctor în sociologie (1928). Profesor de sociologie la Universitatea McGill din Montreal (1927–1938) şi apoi la Universitatea Columbia (1938–1961). Preşedinte al Societăţii de Antropologie Aplicată (1949). Preşedinte al Asociaţiei Americane de Sociologie (1962–1963). Membru al American Academy of Arts and Sciences (1964). Profesor emeritus (1976). Elevii săi

proeminenţi au fost Erving Goffman şi Howard Becker. Membru de seamă al celei de a doua Şcoli de la Chicago.

" Sociologia profesiilor şi a muncii concepută şi practicată de E.C. Hughes este o celebră apicaţie a demersului interacţionist. Figură centrală a „celei de a doua şcoli din Chicago", E.C. Hughes, fost elev al lui Robert Park, a realizat şi patronat numeroase monografii şi anchete de teren. Perspectiva abordată de E.C. Hughes este cu atât mai interesantă de examinat cu cât se află într-o opoziţie perfectă, în acest moment, cu metodologia şi temele sociologiei dominante. Plasându-se împotriva structural-funcţionalismului, Hughes se disociază de ideea că grupurile profesionale (avocaţii, medicii...) sunt produsul unei diviziuni naturale a muncii. Dar sociologul demonstrează că ele sunt roadele unei activităţi de construire din partea actorilor care încearcă să stabilizeze şi să instituţionalizeze recunoaşterea socială. De asemenea, pentru a înţelege structurarea situaţiilor de muncă, E.C. Hughes a privilegiat studiul meseriilor marginale şi aceasta în virtutea unei duble justificări. Deţinătorii de meserii cu statut modest nu sunt prea ispitiţi „să opună cercetătorilor simboluri preţuite (*etica profesională, cunoaşterea ştiinţifică*) la care aceştia sunt, în virtutea propriilor lor poziţii sociale, înclinaţi să adere". Apoi studiile despre aceste meserii slujesc drept referent comparativ pentru a da seamă de logica diviziunii muncii, de controlul procesului muncii şi de desfăşurarea carierelor în celelalte profesii. Hughes consideră că unele comportamente sau unii factori de structură în relaţia de muncă se regăsesc atât în meseriile cele mai apreciate cât şi în cele marginale. Astfel, *the dirty work* („munca de jos" sau „murdară"), ignorată de studiile „oficiale" de sociologia muncii, este totuşi o trăsătură comună a relaţiilor portar–locatar, medic–infirmieră sau gardian–director de închisoare. În logica lui E.C. Hughes, este de asemenea important să nu privim diviziunea muncii ca pe un fapt preexistent ci să ne întrebăm asupra condiţiilor producerii sale. Altfel spus, în opoziţie cu tradiţia funcţionalistă, E.C. Hughes consideră că diviziunea muncii trebuie înţeleasă ca rezultat al unor procese sociale. În acest cadru, şi reintegrată într-o analiză globală despre meserie şi societate, meseria nu mai este definită ca un ansamblu special de activităţi, ci pe baza rolului pe care un individ îl exercită într-un univers profesional. Astfel, noţiunea de rol capătă formă, aici, prin activarea importantă a conceptului de „carieră". „În dimensiunea sa obiectivă, observă E.C. Hughes, o carieră este alcătuită dintr-o serie de statute şi slujbe clar definite, din succesiuni de poziţii, realizări, responsabilităţi şi chiar aventuri. În dimensiunea sa subiectivă, o carieră se compune din schimbări în perspectiva în care persoana îşi percepe existenţa ca totalitate şi interpretează semnificaţia diverselor sale caractersitici şi acţiuni, precum şi tot ce i se întâmplă".

(Lallement, Michel, *Istoria ideilor sociologice*, vol.II, 1998, p. 218)

De consultat:

Becker, Howard S., Geer, Blanche, Riesman, David şi Weiss, Robert S. (ed.) (2009). *Institutions and the Person: Festschrift in Honor of Everett C. Hughes*. State University of New Jeresey.
http://www.google.ro/search?q=Blanche%2C+Riesman%2C+David+and+Weiss%2C+Robert%2C+S.+(ed.)+(2009).+Institutions+and+the+Person&

Lucrări:

Hughes, Everett C. (1936). The Ecological Aspect of Institutions. *American Sociological Review*, 1, pp.180-189.
Hughes, Everett C. (1958). *Men and Their Work*. New York: Glencoe: Free Press.
Hughes, Everett C. [1971] (1984). *The Sociological Eye. Selected Papers.* (Transaction Edition, with a New introduction by David Riesman and Howard S. Becker). New Brunswick:Transaction Books.
Hughes, Everett C. (1994). *On Work, Race, and the Sociological Imagination*. (Edited and with an Introduction by Lewis A. Coser). Chicago and London: The University of Chicago Press.
Becker, Howard S., Geer, Blanche, Riesman, David şi Weiss, Robert, S. (ed.) (2009). *Institutions and the Person: Festschrift in Honor of Everett C. Hughes*. State University of New Jersey.
en.wikipedia.org/wiki/Everett_Hughes

JACKALL, ROBERT. **Sociolog american**. Profesor de sociologie la Williams College, Massachusetts (din 1976). Şeful catedrei de Sociologie şi Antropologie (1984–1991; 1993). Profesor de sociologie şi gândire socială (1991–1997). Autor al cărţii *Workers in a Labyrinth: Jobs and Survival in a Bank Bureaucracy* şi a numereoase studii publicate în volume şi reviste, precum: *Business Review*, *America, Commonwealth, Science, and Contemporary Sociology*. Împreună cu Henry M. Levin a realizat *Worker Cooperatives in America.*

În lucrarea *Labirinturile morale: lumea corporativă a managerilor* (*Moral Mazes: The Word of Corporate Managers*, 1988), Jackall descrie marile corporaţii ca fiind într-o stare constantă de bulversări. Când un nou director preia un post, vine cu o echipă nouă. Corporaţiile răspund adesea la capriciile şi înclinaţiile directorilor sau staff-ului. Chiar şi gesturi sau comentarii mărunte declanşează în rândul subordonaţilor activităţi intense pentru a face ceea ce cred că aceştia au sugerat. În multe cazuri rezultatele sunt dezastruoase. Birocraţia instituie o conformitate şi o aplecare spre detalii tuturor angajaţilor. Ei nu doar că trebuie să se adapteze la personalitatea managerilor, ci şi să se supună şi să acţioneze într-un

Jackall spune că există o subcultură corporatistă, construită pe structura morală a celor mai alfabetizaţi şi mai bogaţi cetăţeni ai ţării. Ceea ce este drept în societate este ceea ce îşi doresc oamenii puternici din corporaţii. Dorinţele lor sunt lege pentru subalterni şi devin reguli pentru societate.

mod cât mai natural. Cei care nu-şi exprimă natural adeziunea faţă de ideile managerilor nu reuşesc să avanseze şi chiar părăsesc corporaţia. De cealaltă parte, managerul nu vrea să ia decizii până când ideile lui nu sunt acceptate şi caută semne favorizante din partea subalternilor. În acest sens, el instituie standarde şi recompensează nu talentul şi munca susţinută ori cinstea, ci fidelitatea şi entuziasmul. Principiul fundamental al organizaţiilor este satisfacerea intereselor şefilor. Rolul angajaţilor este să legitimeze aceste interese. Moralitatea organizaţională constă în a face ceea ce vrea şeful într-un mod cât mai natural şi entuziast. Adevărul e irelevant, iar manipularea simbolică e omniprezentă. Manager de succes este cel care îşi face din angajaţi suporteri şi aliaţi.

”Birocraţia transformă toate preocupările practice în probleme morale. Devin morale şi intră în etica profesională a angajaţilor coruperea autorităţilor, protejarea şi acoperirea şefilor, substituirea unor acte, falsificarea datelor contabile, aranjarea unor licitaţii etc.” (p. 111). Denunţătorii sunt nu doar excluşi, ci suportă hărţuielile membrilor organizaţiei, fiind acuzaţi ei înşişi că sunt corupţi şi imorali. Birocraţia instituie o dublă gândire şi discursuri contradictorii: declară că susţine legalitatea, dar încalcă cu uşurinţă legile; îşi laudă performanţele, dar încalcă standardele de performanţă. Pentru a-şi perfecţiona dubla gândire şi vocabularul alternativ, organizaţiile apelează la experţi externi care îi învaţă arta inversării simbolice (cum să comunice public, cum să-şi transforme scuzele în acuze, cum să ofere justificări, un etos birocratic interpretativ).

Recesiunea din ultimii ani a dezvăluit principiile care guvernează marile corporaţii: oameni bine şcoliţi, la facultăţi de top, sunt angajaţi să crească în scurt timp, prin orice mijloace, valoarea activelor, fără să investească în bunăstarea angajaţilor sau în stabilitatea pieţei. În acest sens, creează complexe instrumente derivate care nu produc valoare companiei, dar care derutează piaţa. Inventează o serie de inginerii financiare care se dovedesc fatale când piaţa scade, dar reuşesc astfel să satisfacă cererea acţionarilor. Cer în schimb bonusuri, prime, beneficii. Pentru a se proteja, oferă cadouri politicienilor, funcţionarilor din administraţiile publice, finanţează campanii electorale, concedii şi activităţi diverse. Angajaţii trebuie să acopere aceste cheltuieli şi, mai mult, să considere morale aceste activităţi.

De consultat:

Robert Jackall (2003). The World of Corporate Managers. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 157- 169.
http://books.google.com/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA157&lpg=PA157&dq=Robert+Jackall.+. +În+Michael+Jeremy+Handel+The+Sociology+of+Organization

Lucrări:

Jackall, Robert şi Levin, Henry M. (ed.) (1984). *Worker Cooperatives in America*. University of California Press.
http://books.google.com/books?id=TKMCngV9fQwC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=M.+Levin+Worker+Cooperatives+in+America.
Jackall, Robert (1988). *Moral Mazes: The Word of Corporate Managers*. Oxford University Press.
Jackall, Robert (1997). *Wild Cowboys: Urban Marauders and the Forces of Order*. Harvard University Press.
Jackall, Robert şi Hirota, Janice M. (2003). *Image Makers: Advertising, Public Relation and the Ethos of Advocacy*. Chicago: The University of Chicago Press.
www.williams.edu/anthsoc/Jackall_interview_Chaskor.pdf

JAQUES, ELLIOT (1917–2003). **Psiholog şi medic canadian**. Studii de psihologie la Universitatea din Toronto, iar mai târziu medicina la Johns Hopkins Medical School. A susţinut la Harvard un doctorat în relaţiile sociale. Membru al Colegiului Regal de Psihiatrie, profesor la Universitatea din Washington şi din Buenos Aires. Membru fondator al Institutului Tavistock pentru Studiul Relaţiilor Umane, unde a condus un studiu,

care a durat mai mulţi ani, asupra lucrătorilor şi conducerii de la Glacier Metal Company, o fabrică din Londra al cărei director executiv era Wilfred Brown, el însuşi un bine cunoscut autor în domeniul managementului. ”Investigaţiile de la Glasier pot fi comparate cu studiile de la Hawthorne, în privinţa impactului produs în gândirea managerială. Pe baza acestei lucrări, Jaques şi-a luat doctoratul în filosofie la Departamentul de Relaţii Sociale al Universităţii Harvard. A fost psihanalist kleinean şi a lucrat ca psihoterapeut şi terapeut social la Glacier Metal Company. A fost profesor de ştiinţe sociale şi director al Institutului de Studii Sociale şi Organizaţionale al Universităţii Brunel şi a lucrat în cadrul Ministerului Sănătăţii, al Bisericii Anglicane, precum şi în cadrul multor organizaţii comerciale şi publice din Europa şi America. Jaques şi colaboratorii săi au utilizat, în cadrul investigării Glacier, tehnica *cercetării aplicate*. Ei au colaborat cu membrii firmei pentru a studia forţele psihologice şi sociale care determină comportamentul grupului şi modalităţile mai eficiente de rezolvare a stresului social, pentru a facilita schimbarea socială acceptată şi dorită”.

"Una dintre cele mai importante descoperiri din investigaţia Glacier este faptul că oamenii simt nevoia să aibă un rol al lor şi un status cu o definiţie clară şi acceptabilă, atât pentru ei înşişi cât şi pentru colegii lor. Acolo unde există vreo confuzie asupra limitelor rolurilor lor, sau unde mai multe roluri sunt îndeplinite de către aceeaşi persoană şi, nu sunt suficient de clare, rezultatul este nesiguranţa şi frustrarea. Studierea întrunirii managerilor divizionali a arătat că aceasta funcţionează uneori ca un comitet de conducere executiv, care ia decizii pentru fabrica din Londra, alteori ca un grup pentru discuţii fără putere decizională, cu directorul coordonator, iar alteori ca un consiliu de conducere mascat al întregii companii (incluzând şi fabrica scoţiană). În această combinaţie a diferitelor funcţii, acelaşi grup avea puteri diferite asupra organizaţiei, în funcţie de capacitatea în care se manifesta. Dar aceste puteri nu erau clare, deranjându-i în mod direct pe membrii săi. Chiar atunci când un rol e bine definit, el poate conţine elemente pe care individul le găseşte inacceptabile sau dificil de îndeplinit. Într-o organizaţie care adoptă un management consultativ, un şef poate deveni din ce în ce mai dornic să-şi exercite autoritatea. Jaques descrie unele mecanisme prin care se caută să se evite responsabilitatea şi autoritatea. Unul dintre ele este exercitarea doar a unei funcţii consultative. Astfel, directorul general n-a reuşit să înţeleagă faptul că el deţinea şi rolul de director executiv al fabricii din Londra şi a adoptat doar un rol de director coordonator în cadrul întrunirii managerilor divizionali, ceea ce a lăsat un loc gol în ierarhia executivă. Un alt mecanism este utilizarea incorectă a procesului consultării colective formale, care le oferă adesea subordonaţilor o posibilitate de a nu-şi asuma responsabilitatea, făcând posibil contactul direct şi simplu între conducere şi reprezentanţii angajaţilor. Astfel, pentru a face ca managementul consultativ să funcţioneze, consultarea trebuie să urmeze lanţul ierarhic, în caz contrar apare un conflict cu cei peste a căror competenţă decizională s-a trecut. O altă posibilitate de eschivare este pseudodemocraţia, de tipul afirmaţiei: «Nu sunt decât un simplu membru în acest comitet», când de fapt respectivul are funcţia cea mai mare dintre cei prezenţi. Sau un superior care evită rolul de conducător, printr-o delegare excesivă a responsabilităţilor. Una din cele mai importante concluzii este existenţa unui rol de conducător clar conturat în orice grup şi faptul că membrii acestuia se aşteaptă să fie îndeplinit corect".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, 2007, pp. 26-34)

De consultat:

Elliott Jaques (1990). Working-Through Industrial Conflict: The Service Department at the Glacier Metal Company. În Trist, Eric şi Murray, Hugh (ed.). *Tavistock Anthologies*: *The Social Engagement of Social Science.* vol.1. University of Pennsylvania Press.

http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/sessvol1.html

Lucrări:
Jaques, Elliot (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Press.
Jaques, Elliot (1976). *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann.
Jaques, Elliot (2002). *Social Power and the CEO: Leadership and Trust in a Sustainable Free Enterprise System*. Greenwood Publishing Group.
Jaques, Elliot (2002). *The Life and Behavior of Living Organisms: A General Theory*. Greenwood Publishing Group.
Jaques, Elliot [1956] (2001). *Measurement of Responsibility*. London: Routlege.
(books.google.ro/books?isbn=041526443X.).
en.wikipedia.org/wiki/Elliott_Jaques

JASPERS, KARL THEODOR (1883–1969).

Filosof şi psihiatru german. Studii academice de drept şi filosofie. A absolvit Facultatea de Medicină (1902). Medic într-un spital de psihiatrie din Haidelberg. Profesor la Universitatea din Heidelberg şi la Universitatea din Basel, Elveţia. A adus însemnate contribuţii în domeniile psihiatriei, filosofiei şi teologiei. Unul dintre cei mai de seamă filosofi existenţialişti. A adus contribuţii importante şi la studiul ştiinţei moderne, tehnicii şi muncii.

"Tot ce se realizează prin tehnică necesită întotdeauna muncă. Iar acolo unde omul munceşte, el aplică o anumită tehnică. Tipul tehnicii este cel care determină modul de muncă. Schimbările la nivelul tehnicii atrag după sine schimbări ale metodelor de muncă. O transformare radicală a tehnicii are drept consecinţă întotdeauna o transformare radicală a muncii. Atât tehnica cât şi munca au devenit probleme abia odată cu transformarea ce a avut loc în secolul al XIX-lea. Niciodată acestea două nu au fost atât de multilateral şi minuţios discutate, ca de atunci încoace. Vom evoca mai întâi ce este munca propriu-zisă şi ce a fost ea dintotdeauna. Numai în raport cu acest etalon putem recunoaşte specificul muncii în noua lume tehnică.

Definiţia muncii. Munca poate fi definită în trei moduri: 1. Munca este efort corporal. 2. Munca este activitate planificată. 3. Munca este însăşi esenţa umană, căci spre deosebire de ceea ce face animalul, ea înseamnă crearea unei lumi proprii.

În primul rând: *munca este efort corporal*. Ea este încordare, consum de energie musculară, ceea ce duce la oboseală şi epuizare. În acest sens, animalul munceşte în aceeaşi măsură ca şi omul. În al doilea rând: *munca* este *activitate planificată*. Ea are o intenţie, un scop. Efortul este vrut, urmărind dobândirea mijloacelor necesare satisfacerii trebuinţelor. Acest tip de muncă îl deosebeşte pe om de animal. Animalul îşi satisface nevoile în mod nemijlocit prin intermediul naturii. El

găseşte aici de-a gata tot ce îi trebuie. Omul îşi poate satisface trebuinţele numai prin mijlociri conştiente şi planificate. Acestă mijlocire are loc prin muncă. Obiectul muncii sale îl găseşte, ce-i drept, în natură, dar numai în urma prelucrării acesta devine apt pentru satisfacerea nevoilor sale [...] Pentru efectuarea muncii nu este suficientă îndemânarea naturală a omului. Individul devine într-adevăr îndemânatic abia prin însuşirea unor reguli generale ale muncii. Munca este activitate corporală şi intelectuală. Activitatea intelectuală este mai dificilă. Ceea ce a fost însuşit prin exerciţiu practic, poate fi efectuat în mod reflex, aproape inconştient, într-un mod infinit mai facil. Suntem înclinaţi, adeseori, să ne refugiem din munca creatoare în cea mecanică, din munca intelectuală în cea fizică. În zilele în care savantul nu înaintează în activitatea de cercetare, el poate foarte bine să dea recomandări ca expert. În al treilea rând: *munca este un comportament fundamental al fiinţării umane*. Ea transformă lumea naturală preexistentă într-o lume umană. În aceasta constă deosebirea radicală dintre om şi animal. Modul cum se prezintă lumea înconjurătoare este în fiecare epocă rezultatul efortului colectiv, intenţionat sau neintenţionat, al omului. Lumea sa, condiţiile generale în care el trăieşte, rezultă din munca comună. De aici, exigenţa perenă a diviziunii şi organizării muncii.

Diviziunea muncii. Este imposibil ca fiecare om să poată face totul. Pentru anumite activităţi sunt necesare îndemânări particulare. Cel specializat într-un domeniu poate produce bunuri de calitate superioară şi în cantitate mai mare decât o poate face cel neexersat. Apoi, nu toată lumea posedă mijloace şi materiale necesare oricărui tip de muncă. Astfel, munca în comunitate va conduce curând la diviziunea muncii, tocmai pentru că ea este diversă prin însăşi natura ei. În funcţie de natura muncii, se constituie tipuri de profesii. Acestea se diferenţiază după conţinutul pregătirii generale, obiceiuri, convingeri, în: ţărani, meşteşugari, negustori etc. Apare astfel tendinţa legării omului de un anumit tip de muncă.

Organizarea muncii. Acolo unde există diviziunea muncii, apare necesitatea cooperării. Activitatea particulară pe care o desfăşor are sens numai dacă prin ea particip la cooperare în cadrul unei societăţi întemeiate pe servicii reciproce. Munca îşi are sensul numai înăuntrul unei organizări a ei. Această organizare se dezvoltă pe de o parte de la sine, în absenţa unui plan, prin intermediul pieţei, iar, pe de altă parte, în mod planificat, prin repartizarea muncii. Societatea însăşi se caracterizează în mod esenţial tocmai prin faptul dacă activitatea dinăuntrul ei se desfăşoară, în totalitate, în mod planificat sau pe baza pieţei libere [...] Ce-i drept, diviziunea şi organizarea muncii influenţează structurile esenţiale ale fiinţării umane factice în societatea noastră. Dar pentru conştiinţa tuturor celor ce muncesc hotărâtoare sunt natura muncii, scopul, semnificaţia ei, modul în care toate acestea sunt conştientizate de către ei. În discutarea acestor probleme, se pleacă de la presupoziţia, considerată cu prea multă uşurinţă ca de la sine înţeleasă, că ceea ce determină munca ar fi sistemul trebuinţelor umane: de hrană, îmbrăcăminte, locuinţă etc. Acest lucru este adevărat numai în parte. Satisfacţia muncii, în măsura în care nu se reduce pur şi simplu la plăcerea punerii în mişcare a muşchilor sau la valorificarea îndemânării, este condiţionată de conştiinţa participării la producerea propriei noastre lumi înconjurătoare. Cel ce munceşte devine conştient de sine în oglinda a ceea ce a produs el însuşi. Seninătatea sa izvorăşte din sentimentul participării la un mod de

fiinţare creat în mod colectiv, al edificării în comun a unor lucruri durabile. Dar conţinutul muncii poate fi mult mai larg. Hegel vorbeşte despre „munca religioasă care produce opere ale evlaviei, ce nu sunt destinate unui scop finit... Această muncă este aici până şi în cult... munca în calitate de creaţie pură şi de muncă perenă este scop pentru sine însuşi şi ca atare niciodată încheiată...". Această muncă merge „de la mişcarea pur trupească a omului ce dansează până la uriaşele edificii... toate aceste munci intră în sfera sacrificiului... activitatea în genere este o abandonare, dar nu doar a unui lucru exterior, ci a subiectivităţii interioare... în acea producere sacrificiul este activitate spirituală şi efortul, care, ca negaţie a conştiinţei de sine particulare, reţine scopul ce trăieşte în interioritate şi în reprezentare, producându-l în exterioritate pentru contemplare". Hegel a indicat astfel posibilităţi ale sensului muncii, astăzi aproape uitate. Divizarea conţinutului muncii în satisfacerea trebuinţelor vitale ale fiinţării umane factice şi în satisfacerea unor exigenţe de lux este superficială. Sensul muncii este mult mai cuprinzător. Ceea ce, dintr-o atare perspectivă este considerat drept lux – toate formele şi bunurile ce nu sunt indispensabile satisfacerii funcţiilor vitale – ascunde în sine tocmai esenţialul: în ce calitate şi în ce mod îşi creează omul lumea în care el dobândeşte conştiinţa de sine, de fiinţa însăşi, de transcendenţă şi de esenţa sa propriu- zisă".

(Jaspers, Karl, *Texte filosofice*, 1986, pp. 197-201)

Lucrări:

Jaspers, Karl (1986). *Texte filosofice*. Bucureşti: Editura Politică (Selecţia textelor: Bruno Würtz şi George Purdea. Trad. din l. germană şi note: George Purdea).
ro.wikipedia.org/wiki/Karl_Jaspers
http://mythosandlogos.com/Jaspers.html

JOHNS, GARY. Psiholog canadian. Profesor de management la Universitatea Concordia (Montreal, Canada). Doctor în psihologie (Wayne State University). Membru al Asociaţiei Canadiane de Psihologie şi al Asociaţiei Americane de Psihologie. A fost preşedinte al Societăţii Canadiene de Psihologie Industrială şi Organizaţională. Consultant-editor la *Journal of Organizational Behavior* (1998–2006). Profesor invitat la numeroase universităţi din ţară şi străinătate. Este intersat de probleme precum: comportamentul organizaţional, metodologia cercetării ştiinţifice, absenteismul la locurile de muncă, impactul contextului asupra comportamentului organizaţional.

"**Îmbogăţirea muncii** este proiectarea postului în aşa fel încât să crească motivaţia intrinsecă şi calitatea vieţii în legătură cu munca. În general, îmbogăţirea muncii implică creşterea potenţialului motivaţional al posturilor prin acţionarea asupra caracteristicilor lor esenţiale. Nu există reguli prestabilite pentru îmbogăţirea muncii. Procedurile de îmbogăţire specifice depind de un diagnostic atent al muncii ce trebuie îndeplinită, al tehnologiei disponibile şi al contextului organizaţional în care trebuie să aibă loc îmbogăţirea. Totuşi, multe din schemele de îmbogăţire a muncii combină sarcinile, stabilesc relaţiile cu clienţii, reduc supravegherea, formează echipe şi fac feedbackul mai direct. A) *Combinarea sarcinilor*. Aceasta implică repartizarea unei sarcini care ar putea fi făcută de mai mulţi muncitori unuia singur. De exemplu, într-o fabrică de mobilă, un strungar, un montator, un şlefuitor şi un vopsitor ar putea deveni patru „realizatori de scaune"; fiecare muncitor ar face atunci toate cele patru operaţii. O astfel de strategie ar trebui să crească diversitatea aptitudinilor folosite şi ar putea contribui la identitatea sarcinii pe măsură ce fiecare muncitor se apropie de realizarea unei munci unificate de la început până la sfârşit. B) *Stabilirea de relaţii externe directe cu clienţii*. Aceasta implică punerea angajaţilor în contact cu oamenii din afara organizaţiei care depind de produsele sau serviciile lor. O astfel de strategie ar putea implica utilizarea unor deprinderi noi (interpersonale), creşte identitatea, semnificaţia muncii şi feeadbackul asupra performanţei. Luaţi următorul exemplu: La fabrica pentru amestecuri pentru prăjituri Duncan Hines din Jackson Tennessee, muncitorilor din secţie li se dau scrisorile de la clienţii care au avut probleme cu produsul. Una dintre lucrătoare a sunat o consumatoare a cărei prăjitură nu a crescut şi a încercat să-şi dea seama de ce, punând întrebări de genul: „Cât timp aţi bătut amestecul?" sau „La ce temperatură l-aţi copt?". Directorul general Procter& Gamble spune: „Le-am spus lucrătorilor: acesta este singurul loc unde producem amestecuri pentru prăjituri şi sunteţi responsabili de calitatea lor şi dacă vreţi să discutaţi cu clienţii ne face plăcere să vă lăsăm să o faceţi". C) *Stabilirea de relaţii cu clienţii interni*. Aceasta implică punerea angajaţilor în contact cu oamenii care depind de produsele şi serviciile lor în cadrul organizaţiei. De exemplu, cei care întocmesc facturile şi expediţiile într-o fabrică ar putea fi repartizaţi permanent mai degrabă anumitor vânzători decât să proceseze comenzile oricărui vânzător pe măsură ce acestea ajung. Avantajele sunt similare celor în cazul stabilirii de relaţii directe cu clienţii externi. D) *Reducerea supravegherii şi a dependenţei de alţii*. Scopul este aici de a creşte autonomia şi controlul asupra muncii proprii. De exemplu, managementul ar putea permite funcţionarilor angajaţi să-şi verifice singuri munca pentru a depista erorile, în loc de a se baza pe altcineva pentru a face acest lucru. Similar, firmele ar putea să le permită muncitorilor să comande materialele necesare sau să contracteze servicii externe până la o anumită sumă de bani fără a solicita permisiunea [...]. F) *Formarea de echipe de lucru.* Managementul poate folosi această formă ca o alternativă la o înşiruire de «mici» operaţii pe care lucrătorii le fac atunci când un produs sau serviciu este prea mare sau complex pentru a putea fi făcut de o singură persoană. De exemplu, lucrătorii sociali care au anumite aptitudini ar putea mai degrabă să acţioneze ca o adevărată

echipă pentru a ajuta un client, decât a-l trece de la o persoană la alta. În mod similar, se pot forma echipe stabile pentru realizarea unui întreg produs, cum ar fi un automobil sau o ambarcaţiune, în locul unei abordări tip linie de asamblare. Astfel de abordări ar trebui să conducă la dezvoltarea formală sau informală a unei diversităţi de aptitudini şi la creşterea identităţii muncii. G) *Un feedback mai direct*. Această tehnică este de obicei utilizată conjugat cu alte aspecte ale concepţiei postului care le permit lucrătorilor să se identifice cu „propriul" lor produs sau serviciu. De exemplu, o firmă de produse electronice poate să le ceară muncitorilor săi să-şi „semneze" produsele cu o etichetă care include un număr de telefon cu taxă inversă. Dacă un client întâmpină anumite probleme, el îl va contacta direct pe montator. În Suedia, muncitorii care construiesc camioane cu ajutorul echipelor de asamblare sunt responsabili de activitatea de service şi garanţie pentru camioanele «lor» vândute în ţară".

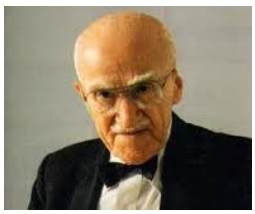
Pentru Joseph Juran managementul calităţii cuprinde trei procese importante:
1. planificarea calităţii;
2. ţinerea sub control a calităţii;
3. îmbunătăţirea calităţii.
Aceste trei procese sunt interdependente.

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, 1998, pp. 195-197)

Lucrări:

Johns, Gary [1996] (1998). *Comportament organizaţional. Înţelegerea şi conducerea oamenilor în procesul muncii*. Bucureşti: Editura Economică (trad. din l. engleză de Ion Ursachi, Ion Postolache şi Raluca Arion).
dbonline.concordia.ca/.../FMPro?-...johns...gary...
www.pearsoned.ca/johns/

JURAN, JOSEPH MOSES (1904–2008).



Inginer şi jurist american născut în România. În 1912 familia lui a emigrat în SUA. Este licenţiat în inginerie electrică la Universitatea din Minnesota (1924), doctor în ştiinţe juridice al Universităţii Loyola, Chicago (1935). A fost profesor de inginerie industrială la Universitatea din New York (din 1935), expert la Western Electric şi apoi expert al Administraţiei SUA pentru economie mondială. Este unul din iniţiatorii "miracolului japonez" în domeniul calităţii, alături de Edwards Deming. În 1954 a început să predea în Japonia la Hakone, Universitatea Waseda, Osaka şi Koyasan. A primit *Ordinul Tezaurului Sacru* de la împăratul Japoniei pentru dezvoltarea controlului calităţii şi facilitarea relaţiilor de prietenie între SUA şi Japonia şi *Medalia Naţională pentru Tehnologie* (înmânată de preşedintele Bush în 1992 pentru contribuţia la

stabilirea principiilor şi metodelor prin care întreprinderile îşi pot dezvolta propria capacitate de a fi competitive pe piaţa globală). A predat în peste 30 de ţări cursul ”Conducerea calităţii”.

Pornind de la principiul lui Vilfredo Pareto conform căruia 80% din probleme provin de la 20% din cauze (sau ”câteva vitale şi multe banale”), Juran a considerat că succesul presupune ignorarea de către manageri a celorlalte 80% din cauze, pentru identificarea corectă a problemelor vitale. În timp ce problemele ”sporadice” pot fi rezolvate de către lucrători, problemele ”cronice” cad în sarcina managerilor.

Pentru îmbunătăţirea continuă a calităţii, Juran propune şapte paşi esenţiali:

1. convingeţi-i pe ceilalţi de necesitatea îmbunătăţirii calităţii;
2. identificaţi ”proiectele vitate”, utilizând diagrama lui Pareto;
3. asiguraţi un progres în cunoaşterea problemelor;
4. conduceţi analiza pentru descoperirea cauzelor problemelor;
5. determinaţi efectul schimbărilor propuse asupra personalului implicat şi descoperiţi posibilitatea de a învinge rezistenţa la aceste schimbări;
6. acţionaţi pentru realizarea schimbărilor preconizate, asigurând inclusiv pregătirea personalului implicat;
7. introduceţi un sistem corespunzător de supraveghere a noului nivel al calităţii, care să nu frâneze procesul îmbunătăţirii continue.

”Realizarea calităţii trebuie să constituie rezultatul unui efort colectiv. Ea reclamă din partea tuturor celor interesaţi – lucrători, specialişti şi conducători – participarea în comun la elaborarea şi înfăptuirea unui plan care să asigure realizarea calităţii”. ”Întreprinderea industrială posedă un grad înalt de integrare, necesită o conducere atentă a eforturilor personale, pentru a se ajunge la o balanţă echilibrată între nevoile întreprinderii şi cerinţele individuale”.

Juran a introdus termenul de ”spirală a calităţii” pentru a desemna întreaga traiectorie a produsului, de la cercetarea pieţei pentru identificarea nevoilor, trecând prin proiectare, producţie, vânzări, servicii post-vânzare, ajungând din nou la cercetare.

"Dacă facem un lucru, să-l facem bine de la început! Este important să realizăm o abordare corectă a îmbunătăţirii calităţii, deoarece un anumit număr de procedee existente se află la originea apariţiei rebuturilor şi a altor deficienţe calitative. Evident procesul îmbunătăţirii calităţii caută să elimine aceste procedee în mod succesiv. Rezultă astfel o necesitate, deoarece o treime din activitatea noastră este consacrată refacerii exact ceea ce puteam face foarte bine la început. În replică, prin planificarea calităţii se urmăreşte să se execute acele produse care sunt vandabile şi să se introducă procesele de fabricaţie care elimină risipa. Dacă noi nu planificăm calitate, vom continua să generăm aceste risipe şi va trebui să căutăm permanent mijloacele pentru a le suprima. Trebuie să limităm aceste probleme, să îmbunătăţim procesul de planificare. Trebuie să ţinem seama, de asemenea, că planificarea a fost făcută de amatori, care deşi sunt foarte buni în domeniul lor, nu cunosc metodologia asigurării calităţii. Am încercat să rezolvăm

problema dezvoltând trei aspecte noi: participarea pe o scară amplu elaborată, o abordare structurată şi pregătirea (formarea) de adevăraţi profesionişti [...]. Înainte de orice, aş vrea să spun că, după mine, întreprinderile nu ar trebui să aştepte să apară o criză pentru a-şi reconsidera propria abordare a calităţii. Ideal ar fi ca ele să anticipeze apariţia crizei şi să nu aştepte ca ea să ajungă până la ele".

(Extras din interviul acordat de profesorul Joseph Juran revistei *Quality Magazine*, 14 Dec. 1989)

De consultat:

Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of dr. Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.

http://www.google.ro/search?q=).+Architect+of+Quality%3A+the+Autobiography+of+dr.Joseph+M.+Juran.+

Lucrări:

Juran, Joseph M. (1951). *Quality Control Handbook.* New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. (1964). *Managerial Breakthrough.* New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. (1967). *Management of Quality Control.* New York: McGraw-Hill.

Juran, Joseph M. şi Gruyna. F.M. (1973). *Calitatea produselor. Tratat practic de planificare, proiectare, realizare şi control*. Bucureşti: Editura Tehnică (trad. din l. engleză).

Juran, Joseph M. (1987). *La Qualité dans les services.* Paris: Ed. AFNOR.

Juran, Joseph M. [1988] [2000]. *Planificarea calităţii*. Bucureşti: Editura Teora (trad. din l. engleză).

Juran, Joseph M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of dr.Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.

http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran

http://www.clubafaceri.ro/info_articole/managementul_calitatii/3431/Principalii+precursori+ai+managementului+calitatii.html

http://www.euroqual.pub.ro/download/40-1.pdf

KAHN, ROBERT LOUIS (n. 1918). **Psihosociolog şi statistician american.** A absolvit filologia la Michigan (1939) şi s-a angajat ca supraveghetor la Oficiul forţei de muncă şi operator de interviu la Census Bureau. În 1952 a susţinut doctoratul în psihologie socială cu Teodor Newcomb. A fost director de sondaje la Institutul de Cercetare Socială de la Michigan, publicând *Dinamica interviului* în 1957 cu Charles Cannell. A susţinut cursul de comportament organizaţional,

publicând *Psihologia socială a organizaţiilor* în 1966 împreună cu Daniel Katz. A fost preocupat de ceea ce fac oamenii pentru a contribui la eficienţa organizaţiilor şi de modul în care o organizaţie contribuie la sănătatea şi bunăstarea angajaţilor.

A dezvoltat un cadru teoretic privind organizaţiile, care cuprinde: 1. intrările energetice; 2. transformarea acestora în materii prime; 3. Ieşirile energetice; 4. reciclarea. Intrările energetice se referă la angajaţi, materii prime, capital, dar şi statut, recunoaştere, recompense, satisfacţii, relaţii. Procesul de transformare implică folosirea energiilor pentru a crea produse sau servicii. Ieşirile energetice reprezintă produsele sau serviciile care sunt distribuite consumatorilor. Reciclarea se referă la faptul că rezultatele sunt folosite ulterior de organizaţie (veniturile dobândite în urma vânzării produselor devin intrări care sunt folosite pentru perfecţionarea unor noi produse).

Kahn s-a întrebat ce fac oamenii pentru a spori eficienţa organizaţiei şi ce fac organizaţiile pentru a spori sănătatea şi bunăstarea angajaţilor. Aceste întrebări l-au determinat pe Kahn să caute alternative la structurile birocratice convenţionale, la mecanismele de soluţionare a nemulţumirilor şi a celor de motivare a salariaţilor.

Toate organizaţiile tind spre dezorganizare, entropie sau deces. Homeostazia organizaţională presupune realizarea unui echilibru între subsisteme şi o adaptare la influenţele externe. Organizaţiile mari sunt alcătuite din mai multe subsisteme, fiecare primind intrări de la alte subsisteme pe care le transformă în ieşiri care sunt utilizate de alte subsisteme. Un eşec al unui subsistem nu afectează întregul sistem. Kahn identifică mai multe subsisteme: 1. de producţie (transformă intrările în ieşiri); 2. de întreţinere (menţin implicarea socială a lucrătorilor); 3. Adaptative (adună informaţii despre problemele şi oportunităţile din mediu şi răspund cu inovaţii care permit organizaţiei să se adapteze); 4. de susţinere (efectuează achiziţii şi distribuie produsele în afară); 5. manageriale (fixează obiective şi politici, alocă resurse, soluţionează decizii).

Lucrări:

Kahn, Robert L. şi Boulding, Elise (1964). *Power and Conflicts in Organizations*. New York: Basic Books, Inc.

Katz, Daniel şi Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley & Sons.

www.isr.umich.edu/home

www.drda.umich.edu/news/michigangreats/kahn.html

KANTER, MOSS ROSABETH (n. 1943). **Sociolog american**. A absolvit Colegiul Bryn Mawr. Profesor de administraţia afacerilor la Harvard Business School. Doctor în sociologie la University of Michigan

(1967). "Ca sociolog credincios tradiţiei lui Max Weber, ea a întreprins un studiu asupra comunităţii economice a Americii. I s-a acordat calitatea de *Fellow* al Fundaţiei Guggenheim şi premiul *McKinsey* pentru un articol apărut în *Harvard Business Review*, în 1979, intitulat *Power Failure in Management Circuits*. Studiile ei amănunţite asupra aspectelor umane ale funcţionării unei companii industriale, cuprinse într-o lucrare numită *Men and Women of the Corporation,* au fost încununate, în 1977, cu premiul *C. Wright Mills* al Societăţii de Studiere a Problemelor Sociale, pentru cea mai bună lucrare despre problematica socială. Kanter a fost cuprinsă de către *The Times of London* în lista celor mai puternice femei ale lumii. Realizatorii clasamentului *Thinkers 50* o plasează printre cei mai importanţi şi mai influenţi gânditori din domeniul managementului. Este o autoritate în strategie, inovaţie şi managementul schimbării. Premiul Academiei Americane de Management (2001).

În *Men and Women of the Corporation*, autoarea "s-a concentrat asupra rolurilor esenţiale dintr-o companie intitulată cu numele cod INDSCO, de la Industrial Supply Corporation (Corporaţia de Furnituri Industriale): rolurile managerilor, ale secretarelor, ale soţiilor. Managerii, cu excepţia unei minorităţi, sunt bărbaţi, secretarele şi soţiile sunt femei, iar lucrarea lui Kanter le analizează rolurile. Ar părea ciudat să se considere soţiile ca parte a corporaţiei, deşi în fapt (chiar dacă nu şi în teorie) aşa sunt definite şi tratate. Pe de altă parte, soţii micului număr de femei manageri nu au fost puşi într-o atare poziţie, fiind consideraţi în afara INDSCO [...] Răspunsurile la incertitudinile performanţei şi nevoia unei comunicări uşoare exercitau presiuni mari, din cauza cărora conducerea devenise un cerc închis. Omogenitatea este primul criteriu în selecţie, iar conformismul social, un standard comportamental. Femeile erau, în mod clar, integrate în categoria celor impredictibili şi de neînţeles şi, cu rare excepţii, erau excluse. Mulţi manageri au declarat că nu se simt bine când trebuie să interacţioneze cu ele. «Îmi consumă mult timp» sau «Se răsgândesc întruna» sau «De câte ori fac o supoziţie, ea se dovedeşte incorectă», erau comentariile tipice. Unii dintre manageri erau dispuşi să admită că acest lucru spune câte ceva şi despre ei înşişi, ceea ce devenea, de asemenea, un mobil pentru preferinţa lor de-a activa doar cu cei asemenea lor. Secretara avea un rol foarte specific în cadrul corporaţiei. Ea fusese definită ca «soţia de birou», ceea ce reprezintă o analogie relevantă, pentru că termenul de «soţie» denotă o relaţie tradiţională, nu una birocratică (în sensul lui Weber). Scara promovării unei secretare, una dintre componentele birocratice ale rolului, era foarte scurtă; majoritatea femeilor atingeau vârful carierei înainte de a împlini 30 de ani şi acolo rămâneau. Singura cale de promovare pentru o secretară era promovarea şefului ei. Aceasta determina atât rangul formal al secretarei, cât şi puterea ei reală; sarcinile ei rămâneau mai mult sau mai puţin aceleaşi, la toate nivelurile".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 120-121)

"Organizaţiile ar trebui să faciliteze accesul la putere. Împuternicirea angajaţilor încurajează inovaţiile. *O organizaţie inovatoare are nevoie, la toate nivelurile, de o forţă de muncă neblocată în ritmul unei însărcinări de rutină, care o împiedică să se adapteze cu uşurinţă la un nou răpăit de tobe. Pentru ca schimbarea să fie mai degrabă un mod de viaţă decât un şoc ocazional, traumatizant, atât «indienii», cât şi «căpeteniile» lor trebuie să se implice în generarea şi controlarea schimbărilor – în timp ce continuă să se ocupe de sarcinile lor obligatorii.*

(Kanter, Moss Rosabeth, *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*, 1983, p.181)

Organizaţiile inovatoare ar trebui să-şi implice angajaţii, încurajându-i să-şi prezinte ideile noi. Cultura organizaţiei ar trebui să înlăture segmentarea acesteia – numai personalul aflat la nivelul mediu şi la cel superior este implicat în crearea inovaţiilor. Angajaţii care sunt împuterniciţi şi care sunt implicaţi în acest proces ajung să fie mult mai satisfăcuţi de munca lor şi, ca urmare, mai productivi. Într-o organizaţie inovatoare, managementul resurselor umane presupune ca oamenilor să li se ofere ocazia de a se manifesta şi de a-şi aduce contribuţia la realizarea obiectivelor strategice. *Angajaţii pot fi stimulaţi – antrenaţi în rezolvarea problemelor şi mobilizaţi în vederea schimbărilor – prin implicarea în structuri participative care le permit să se aventureze în afara rolului lor obişnuit, acceptând provocarea unor aspecte semnificative. Ei câştigă experienţa lucrului într-o echipă de egali la un proiect special – ca să folosim termenul preferat de Victor Turner pentru dramele extrem de complicate -, ceea ce îi înalţă deasupra activităţilor de rutină, monotone şi repetitive de la locul lor de muncă dintr-o structură aflată în plin progres*".

Kanter spune că toată lumea aplaudă inovarea, însă doar după ce inovatorii s-au luptat cu forţele ostile lor şi ideilor lor. Inovarea este mai degrabă un act de curaj, decât de creaţie. Multe idei originale mor pentru că lumea din jur nu le acceptă, iar autorii lor refuză să se bată cu puternicii zilei pentru impunerea lor. Sau, mai rău, ies înfrânţi din aceste bătălii. Curajul de a inova presupune o rezistenţă în faţa agresiunii sociale şi o fire rebelă.

(Kanter, Moss Rosabeth, *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work*, 1983, p. 203)

Scriind despre organizaţiile postindustriale, Kanter afirma: *Strategiile postantreprenoriale oferă promisiunea unei satisfacţii sporite şi a recompenselor pentru angajaţi, dar multe dintre aceste beneficii sunt posibile prin ceea ce face fiecare persoană în parte – şi echipa – şi nu prin ceea ce oferă de la sine organizaţia... entuziasmul trezit de proiectele în cadrul cărora oamenii sunt autorizaţi să acţioneze pe baza propriilor idei face ca munca să fie mai satisfăcătoare şi mai captivantă, amplificând sentimentul lucrului dus la bun*

sfârşit. Ocazia de a se intra efectiv în afaceri pe cont propriu, în interiorul sau în afara unei mari corporaţii, pune mai multe posibilităţi de control în mâinile unor grupuri mai mici. Şi, pentru că aceste consecinţe ale trecerii la strategiile postantreprenoriale motivează oamenii într-o mai mare măsură, corporaţia ar trebui să aibă parte de beneficii prin creşterea productivităţii".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 120-121)

"Când o companie intră în declin liderii trebuie nu doar să rezolve problemele operaţionale, financiare şi strategice care par să fie sursa dificultăţilor. Sunt confruntaţi cu o cultură organizaţională foarte defetistă, care are nevoie ea însăşi de o schimbare de curs către o cultură a încrederii – astfel încât obiceiurile şi comportamentele să favorizeze rezolvarea problemelor dintr-o companie aflată în criză. O infuzie de resurse, fie ea şi mică, făcută în lucruri care le arată oamenilor care le sunt valoarea şi potenţialul, e primul pas în crearea unui climat emoţional pozitiv. Uneori o renovare şi redecorare a birourilor va creşte puţin moralul echipei... O cultură a încrederii se sprijină pe trei piloni: responsabilitate, colaborare şi iniţiativă. Încrederea creează disponibilitatea de a investi – de a pune la bătaie banii, timpul, reputaţia, energia emoţională şi alte resurse. Această investiţie – sau absenţa ei – canalizează capacitatea altora de a face performanţă. Încrederea stă la baza a ceea ce înseamnă performanţă... Când încrederea s-a pierdut, revenirea se face adesea prin înlocuirea oamenilor-cheie. E izbitor cât de rapid poate un lider nou să deblocheze potenţialul şi talentul oamenilor care lucrau şi înainte în acea companie, dar care erau descurajaţi de norme, reguli şi birocraţie. A pune oameni noi la vârf e bine şi pentru că aceştia nu sunt contaminaţi de greşelile trecutului, de resentimente şi de negativismul asociat secvenţelor de eşecuri; în plus, pot aduce o nouă perspectivă. Deşi executivii care au condus compania printr-o perioadă de declin îşi recunosc greşelile şi încearcă abordări noi, e aproape imposibil să genereze în echipă energia necesară pentru un turnaround. Se spune că, pentru a face curăţenie, e nevoie de o nouă mătură".

(Kanter, Moss Rosabeth, Cum poţi opri declinul. În *Money Express*, 30.03.2010)

De consultat:

Kanter, Moss Rosabeth (1985). *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work.* Unwin Paperbacks.

http://www.google.ro/search?q=Kanter%2C+Moss%2C+Rosabeth+(1985).+The+Change+Masters%3A+Corporate+Entrepreneur

Lucrări:

Kanter, Moss Rosabeth (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kanter, Moss Rosabeth (1983). *The Change Masters: Corporate Entrepreneur at Work.* Unwin Paperbacks.

Kanter, Moss Rosabeth (1986). Holiday Gift – Celebrating Employee Achievements. *Management Review*, December.
Kanter, Moss Rosabeth (1989). *When Giants Learn to Dance.* Simon & Schuster.
Kanter, Moss Rosabeth [1997] (2007). *Frontierele managementului*. Bucureşti: Meteor Press (trad. din lb. engleză de Amelia Croitoru şi Dan Criste).
dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?...bio...rkanter
en.wikipedia.org/wiki/Rosabeth_Moss_Kanter
www.managementconsultingnews.com/.../kanter_interview.ph

KAPFERER, JEAN-NOËL. Economist şi sociolog francez. Diplomat în ştiinţe economice al Université de Paris I-Sorbonne. MBA la École des Hautes Études Commerciales, Paris. Doctor în filosofie la Northwestern University (SUA). Profesor la Departamentul de Marketing al École des Hautes Études Commerciales, Paris şi preşedinte al Fundaţiei pentru Studiul Zvonurilor. Membru al Asociaţiei pentru Cercetarea Consumului. Membru al Asociaţiei Americane de Psihologie şi al Asociaţiei Americane de Marketing. Este recunoscut ca unul dintre marii experţi în domeniul managementului brandului, în teoria şi metodele de comunicare şi persuasiune. A adus contribuţii notabile la cercetarea şi teoria zvonurilor.

"Puţine condiţii sunt atât de favorabile zvonurilor ca cele oferite de viaţa profesională, într-o fabrică, la birou, într-o întreprindere sau în administraţie. Într-adevăr, zvonurile înfloresc atunci când oamenii au sentimentul că au pierdut controlul asupra propriului viitor. În afară de directorul general şi de alte câteva cadre de conducere, majoritatea lucrătorilor se găseşte exact în această situaţie: totul se hotărăşte fără ei. În general, sunt anunţaţi după ce hotărârea a fost luată: închiderea uzinei, concediere, schimbarea sediului social, procentul de creştere a salariilor, mărimea primelor, promovări, angajări...

În lucrarea *The New Strategic Brand Management,* Kapferer spune că managementul unui brand este mai mult decât comunicarea lui, iar momentul naşterii sale este extrem de important, pentru că îşi pune amprenta asupra întregii sale vieţi.

Întreprinderea reprezintă un templu al secretului: cu atât mai numeroase vor fi zvonurile. În sfârşit, întreprinderea particulară sau publică e un loc social aflat sub tensiune, unde interesele sunt în permanent conflict. Zvonurile reflectă ţesătura relaţiilor ierarhice, a raporturilor muncitori-patronat, a antagonismelor dintre indivizi. Teren al frustrărilor reţinute, în Franţa, locul de muncă este şi un loc al anxietăţii: riscul şomajului planează asupra fiecăruia, dar inegal, iar sectoare întregi

ale economiei trăiesc sub ameninţarea unei săbii a lui Damocles. Astfel, toţi factorii favorabili zvonurilor se găsesc la un loc. Zvonurile se nasc tocmai ca reacţie la aceşti factori. În condiţiile creşterii economice, demontarea unei maşini ar fi interpretată ca semn al înlocuirii ei cu una nouă, mai eficientă. Ca urmare, zvonul va interpreta o astfel de schimbare ca prim semn al desfiinţării unui atelier sau a altuia. În acest fel, zvonul organizează şi reduce starea latentă de anxietate: furnizează un obiect precis pentru polarizarea atenţiei. Lumea ştie atunci împotriva cui luptă şi ce atitudine trebuie să adopte: muncitorii se pot mobiliza pentru o revenire precisă, redobândindu-şi şi controlul asupra unei porţiuni din propriul destin [...]

O armă sindicală. Am mai spus-o, zvonul reprezintă o contraputere. Într-o întreprindere mediile de informare ale direcţiei sunt tăcerea, notele de serviciu, jurnalele de întreprindere, comunicatele, conferinţele. Zvonul, foaia volantă şi buletinul sindical sunt mediile de informare ale organizaţiilor de lucrători. Care sunt diferitele întrebuinţări ale zvonului? Zvonul e mobilizator. De exemplu, la Renault, CGT (Consiliul General al Lucrătorilor) răspândeşte cu regularitate zvonul că se va vinde insula Séguin, unde e instalată uzina Billancourt. Acest zvon care pare a porni de la bază e de natură să mobilizeze simpatizanţii sindicatului, contribuind la buna imagine a acestuia, la relaţiile sale cu oamenii. În timpul alegerilor delegaţiilor personalului şi ale comitetului de unitate, delegaţii sindicatului răspândesc zvonul că dacă nu vor fi realeşi, avantajele sociale ale imigranţilor vor fi parţial suprimate. În 1984, într-un castel din apropierea Parisului, conducătorii unei ramuri a Regiei s-au întâlnit cu reprezentanţi străini pentru a negocia posibile schimburi comerciale şi pentru a pune bazele unei cooperări industriale. Scopul reuniunii nu a fost tocmai clar pentru sindicate, aşa că au lansat zvonul că ramura respectivă va fi vândută străinilor. Nu a fost greu apoi să se organizeze o manifestaţie în faţa castelului pentru împiedicarea îngrijorătoarelor negocieri secrete.

Zvonurile condiţionează spiritele, creează şi întreţin climatul dorit. Am putut constata acest lucru în exemplele în care Georges Besse apărea ca un conducător ce avea să facă reduceri drastice, să taie în carne vie. Zvonul cu maşinile Renault 5 era destinat cadrelor de conducere pentru că agita spectrul rediscutării «drepturilor dobândite», iar cel cu sălile de rugăciune era destinat mai ales imigranţilor musulmani. Chiar dacă cele două zvonuri ar fi fost spontane, ar fi putut tot atât de bine să facă parte dintr-o strategie de comunicare.

Zvonul contracarează planurile, o iau înainte şi organizează rezistenţa: se opune acceptării pasive a faptului împlinit, aflat în general prea târziu. Astfel, în 1985, cu ocazia reînnoirii contractului de cooperare comercială între Regia Renault şi URSS, Regia a ameninţat că va suspenda contractul de vânzare a materialelor şi echipamentelor de inginerie, pentru că URSS propunea un preţ prea scăzut. S-au iscat şi aici zvonuri ce anunţau importante concedieri: dacă echipamentele nu se

vând, sectorul maşini-unelte va da faliment, ceea ce va determina reducerea personalului.

Zvonul obligă direcţia să vorbească, să rupă tăcerea: se vehiculează informaţii false ca să se afle adevărul. Lansând în permanenţă veşti alarmiste, sindicatele încearcă să ghicească intenţiile celor ce răspund de întreprindere: e de ajuns apoi să se analizeze care sunt dezminţite şi care nu. Folosind această tactică de tir continuu, sindicatele inversează relaţia cu patronatul. Acesta pierde iniţiativa informaţiei, neputând decât să reacţioneze la zvonurile lansate de sindicate. Problema e acută: pentru a relua iniţiativa şi a pune capăt situaţiei de pasivitate ce presupune doar dezminţirea sau confirmarea, direcţia poate fi tentată să adopte politica tăcerii de *no comment*. Dar procedând astfel, ar crea atmosfera favorabilă persistenţei zvonurilor, a exacerbării lor; tăcerea ar putea fi interpretată ca semn al stânjenelii sau al îngrijorării de a fi demascată.

Se întâmplă de asemenea ca direcţia însăşi să folosească zvonurile: în cazurile în care doreşte să testeze atmosfera din întreprindere, să aprecieze care va fi reacţia la bază faţă de vreo măsură impopulară, lansează un zvon, aşteptând viteza şi forţa reacţiei sindicale".

(Kapferer, Jean-Noël, *Zvonurile, cel mai vechi mijloc de informare din lume*, 1993, pp. 200-201; 202-204)

De consultat:

Kapferer, Jean-Noël (2008). *New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Publisher: Kogan Page Ltd.
http://www.google.ro/search?q=Kapferer%2C+JeanNoël+(2008).+New+Strategie+Brand+Management

Lucrări:

Kapferer, Jean-Noël [1987] (1993). *Zvonurile, cel mai vechi mijloc de informare din lume*. Bucureşti: Editura Humanitas (Prefaţă de Septimiu Chelcea şi trad. din l. franceză de Marina Vazaca).

Kapferer, Jean-Noël (1993). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term.* Publisher: Kogan Page Ltd.

Kapferer, Jean-Noël. (2002). *Căile persuasiunii: modul de influenţare a comportamentelor prin mass-media şi publicitate*. Bucureşti: Comunicare.ro

Kapferer, Jean-Noël şi Bastin, Vincent (2009). *Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands.* Publisher: Kogan Page Ltd.

www.hec.edu/Faculty/Professors.../Kapferer
www.kapferer.com/

KATZ, DANIEL (1903–1998). **Psiholog american**. A absolvit psihologia la Universitatea din Buffalo (1925), după care s-a înscris la doctorat la Universitatea Syracuse, unde a lucrat cu Floyd H. Allport, unul din pionierii psihologiei

sociale. În 1928 a devenit profesor la Universitatea Princeton, unde a predat 15 ani. În 1940 s-a alăturat unui grup de oameni de ştiinţă de la Washington, condus de Rensis Likert, care a analizat impactul politicilor federale din timpul celui de-al Doilea Război Mondial asupra populaţiei. Acest grup a format nucleul Institutului de Cercetare Socială, care s-a mutat la Brooklyn College. În 1947 Katz s-a mutat la Michigan şi a devenit preşedintele Departamentului de Psihologie al Universităţii. Împreună cu Theodore Newcomb a instituit programul de doctorat în psihologia socială de la Michigan. În onoarea lui, universitatea a creat un prestigios eveniment anual – Conferinţa Katz-Newcomb. Contribuţiile lui ştiinţifice au fost recompensate cu multe premii şi onoruri: Medalia de aur a Asociaţiei Americane de Psihologie, Premiul *Lewin* pentru studiul psihologic al problemelor sociale, Premiul Academiei Americane de Arte şi Ştiinţe, al Asociaţiei Americane pentru Cercetarea Opiniei Publice etc.

Lucrarea *Psihologia socială a organizaţiilor* (*The Social Psychology of Organization*, 1966), scrisă în colaborare cu Robert Kahn, abordează instituţiile ca sisteme deschise, aflate în dependenţă de mediu, în care se petrec cicluri repetate de intrări, transformări, ieşiri, reînnoiri, activităţi de întreţinere. Fiecare subsistem dezvoltă o dinamică proprie, mecanisme de adaptare, de compromis, de control. Dinamica proprie subsistemelor pune în evidenţă principiul maximizării beneficiilor. Diviziunea muncii creează structuri de autoritate (uneori democrate, alteori opresive, dar şi indiferente), precum şi roluri sociale şi tranzacţii interpersonale, care ordonează organizaţiile atât pe palierul formal, cât şi pe cel informal. Dincolo de costurile materiale necesare funcţionării unei instituţii, există şi costuri psihologice plătite de membrii acesteia, care-şi petrec o parte a vieţii în ele şi investesc emoţii, sentimente, energii în relaţie cu ceilalţi membri, cu clienţii, furnizorii sau cu publicul.

Organizaţiile sunt informative şi energetice, iar fluxul de informaţii e fundamental pentru funcţionarea lor. Fie că sunt interne sau externe (în relaţia cu mediul) comunicaţiile sunt de tip buclă: se dezvoltă mai ales în reţele. Există mai multe reţele comunicaţionale care îşi creează propriile bucle, un feed-back operaţional şi mecanisme de decizie. Leadershipul este inerent oricărei organizaţii. El include puterea referenţială (bazată pe atribuţiile funcţiei), puterea de expert (bazată pe cunoştinţe) şi capacitatea de lider. Toate trei caracteristici oferă şefilor autoritate şi puterea de a pedepsi şi recompensa.

Fiecare schimbare din mediu implică schimbări interne în organizaţii. Răspunsurile liderilor la provocările mediului definesc politicile organizaţionale. Internalizarea obiectivelor organizaţionale variază în funcţie de nevoile şi valorile indivizilor. Fluxurile informaţionale au o putere minoră în oprirea schimbărilor organizaţionale provocate de mediul extern. Ele pot explica modificările care urmează să se producă, pot motiva oamenii. Grupurile externe au o influenţă mai mare, iar afilierile membrilor unei organizaţii la diverse instituţii, asociaţii sau

bresle pot inhiba procesele de schimbare nedorite. Problema schimbării şi a stabilităţii în cadrul organizaţiilor este o problemă legată de intrări, ieşiri şi de relaţii şi de atitudini.

”Atitudinea este o predispoziţie a individului faţă de aprecierea unui obiect, a simbolului acestuia sau a unui aspect al lumii, ca fiind pozitivă sau negativă. Opinia este expresia verbală a atitudinii, însă aceasta din urmă se poate exprima şi în comportamentul non-verbal. Atitudinile cuprind elemente afective (sentimentele generale de simpatie sau antipatie) şi cognitive (care reflectă obiectul atitudinii, caracteristicile lui, legăturile cu alte obiecte”.

(Katz, Daniel si Kahn, Robert, *The Social Psychology of Organizations*, 1966, p.168)

Lucrări:

Katz, Daniel şi Schanck, Richard L. (1938). *Social Psychology*. New York: John Wiley & Sons.

Katz, Daniel şi Kahn, Robert L. (1966). *The Social Psychology of Organization.* New York: John Wiley & Sons.

http://hrfolks.com/knowledgebank/History%20of%20Mgmt/Social%20Psychology%20of%20Organizations.pdf

KELMAN, HERBERT C. (n. 1927). **Psiholog social american**. A urmat studiile elementare la Viena şi la Amwepen. Studii secundare la New York. Doctor în psihologie socială la Universitatea Yale (1951). Activitatea didactică a realizat-o la Universitatea Harvard, Departamentul de Relaţii Umane (din 1957). În 1962, el devine profesor de psihologie la Universitatea Michigan. Aici funcţionează şi ca cercetător la Centrul de Cercetare pentru Soluţionarea Conflictelor. În anul 1968 se reîntoarce la Universitatea Harvard, ca profesor de etică socială. În anul 2004 a devenit profesor emeritus. A predat la Universitatea din Lima, Peru, la Brooklin College din New York, la Universitatea Complutense din Madrid.

Kelman a studiat influenţa socială. Potrivit lui, diversitatea dinamicilor de influenţă socială poate fi înţeleasă prin intermediul a trei procese sociale distincte: complezenţa, identificarea şi interiorizarea. ”Complezenţa se produce în cazul în care preluarea răspunsului se bazează pe mijloace de control pe care sursa le are asupra ţintei, deci pe recompensele şi pedepsele pe care ea este capabilă să le aplice. Identificarea reprezintă un gen de influenţă prezentă în contextele în care agentul de influenţă este atractiv, simpatic sau există o relaţie satisfăcătoare între el şi ţintă. Interiorizarea se întemeiază pe credinţa sursei şi pe convergenţa dintre

răspunsul ei şi sistemul de valori al persoanei ţintă. Cele trei procese corespund unor niveluri diferite de influenţă, unul superficial în cazul complezenţei şi unul profund în cazul interiorizării". În anul 2003, Kelman a condus realizarea unui program pentru analiza şi soluţionarea conflictelor internaţionale.

"Experimentul ale cărui rezultate vor fi raportate aici s-a născut din nişte premise teoretice ce ţin de analiza diferitelor procese de schimbare a atitudinii, schimbare provocată de influenţa socială. Nu e cu totul imposibil să prezentăm în detaliu acest cadru teoretic, dar vom expune pe scurt principalele lui trăsături. Punctul de plecare al analizei teoretice este observaţia din paragrafele referitoare la faptul că schimbările induse prin influenţă socială în atitudini şi comportamente pot avea loc la diferite niveluri. Presupunem că diferenţele în natura sau nivelul la care se produc schimbările corespund celor între *procesele* prin care individul acceptă influenţa (sau *se conformează*). Cu alte cuvinte, procesele răspunzătoare pentru producerea schimbării care se petrece atunci când un individ adoptă un comportament indus pot fi diferite, în ciuda faptului că rezultatul, comportamental vizibil, pare să fie acelaşi. Distingem trei procese de influenţă: *complezenţa*, *identificarea* şi *interiorizarea*. *Complezenţa* are loc atunci când individul adoptă influenţa pentru că speră să obţină o reacţie favorabilă de la o altă persoană sau de la grup. El adoptă comportamentul indus nu pentru că ar crede în conţinutul lui, ci pentru că se aşteaptă ca prin conformare să câştige anumite recompense sau aprobări şi să evite pedepse sau dezaprobări. De aceea, satisfacţia ce derivă din complezenţă se datorează *efectului social* al acceptării influenţei. Avem de-a face cu *identificarea* atunci când individul acceptă influenţa pentru că doreşte să stabilească sau să menţină o relaţie satisfăcătoare, ce consolidează definiţia de sine, cu o altă persoană sau cu un grup. Această relaţie poate lua forma identificării clasice, în care individul preia rolul celuilalt, sau poate lua forma unei relaţii de rol reciproc. Individul crede în răspunsurile pe care le adoptă prin identificare, dar conţinutul lor specific este mai mult sau mai puţin irelevant. El adoptă comportamentul indus pentru că îl asociază cu relaţia dorită. De aceea, satisfacţia ce derivă din identificare se datorează actului de conformare ca atare. *Interiorizarea* survine atunci când individul acceptă influenţa pentru că conţinutul comportamentului indus – ideile şi acţiunile ce-l compun – este recompensator intrinsec. El adoptă comportamentul indus pentru că acesta este congruent cu sistemul său de valori; poate să-l găsească util pentru soluţionarea unei probleme sau adecvat nevoilor sale. Comportamentul adoptat în acest mod tinde să devină integrat în sistemul de valori al individului. De aceea, satisfacţia derivată din internalizare se datorează conţinutului noului comportament. Cele trei procese reprezintă trei moduri calitativ diferite de a accepta influenţa".

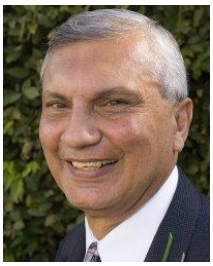
(Kelman, Herbert, Complezenţă, identificare şi interiorizare. În Pérez, Juan Antonio şi Boncu, Ştefan, *Influenţa socială. Texte alese*, 1996, pp. 149-150)

De consultat:

Kelman, Herbert, C. (1996). Complezenţă, identificare şi interiorizare. În Pérez, Juan Antonio şi Boncu, Ştefan (ed.). *Influenţa socială. Texte alese.* Iaşi: Editura Universităţii ”Alexandru Ioan Cuza”.
(În www.sociologie – casm.cabanova.ro).

Lucrări:

Kelman, Herbert C. (1953). Attitude Change as a Function of Response Restriction. *Human Relations*, no.6, pp.185-214.
Kelman, Herbert. C. (ed.) (1965). *International Behavior: A Social-Psychological Analysis*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
Kelman, Herbert C. (1968). *A Time to Speak: On Human Values and Social Research*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Kelman, Herbert C. şi Ezekiel, R. S., în colaborare cu Kelman, R. B. (1970). *Cross-National Encounters: The Personal Impact of an Exchange Program for Broadcasters*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Kelman, Herbert C. şi Lee, Hamilton (1990). *Crimes of Obedience. Toward a Social Psychology of Authority and Responsibility***.** New Haven: Yale University Press.
www.wcfia.harvard.edu/faculty/hckelman/
http://en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Kelman



KERMALLY, SULTAN. Economist, sociolog şi expert britanic în management. Studii universitare în domeniile economiei, sociologiei şi dreptului. Diplome de absolvire în finanţe, contabilitate, marketing şi educaţie. A predat în ţări, precum: Marea Britanie, Olanda, Belgia. Membru al Chartered Institute of Marketing. Director la Economist Conferences. A lucrat cu o serie de mari maeştri ai managementului, precum Peter Drucker, Michael Porter, Philip Kotler, Tom Peters, Richard Pascale etc. A scris 10 cărţi de management. Este cunoscut mai ales pentru lucrările care analizează teoriile marilor maeştri în relaţiile umane şi în management.

Pentru Kermally impactul cu adevărat revoluţionar al informaticii nu este legat de dezvoltarea inteligenţei artificiale, capacitatea de procesare a informaţiilor, ci de dezvoltarea abilităţilor cognitive în elaborarea strategiilor, în luarea deciziilor, în explorarea realităţii. O parte tot mai mare din producţia economiei moderne este sub forma imobilizărilor necorporale, bazate pe exploatarea de idei mai degrabă decât pe lucrurile materiale. Organizaţiile adoptă un management al cunoaşterii într-un ritm tot mai accelerat. Ele trebuie să adune informaţii despre clienţi, despre angajaţi, despre concurenţi şi să le folosească în mod curent. Cunoaşterea e sursă

de inovare. Aplicarea cunoştinţelor îmbunătăţeşte capacitatea de organizare, schimbă obiectivele, strategiile şi modifică pieţele. Managementul cunoaşterii schimbă cultura organizaţională şi sporeşte încrederea. În mod tradiţional managerii gestionează oameni – acest lucru ocupă 80% din funcţia de conducere. Oamenii reprezintă cea mai mare parte a activelor unei organizaţii. Succesul unei organizaţii depinde de înţelegerea nevoilor umane şi a comportamentului, de relaţiile de colaborare, de sistemul de recrutare a personalului, de strategiile adoptate, de motivarea şi comunicarea cu personalul şi cu clienţii, de adaptarea la piaţă, de climatul şi cultura instituţională etc. Aceste elemente ale succesului au fost constant studiate şi îmbunătăţite, iar dezvoltarea lor arată importanţa managementului cunoaşterii.

De consultat:

Kermally, Sultan (1997). *Management Ideas*. Reed Educational and Professional Publishing.
http://www.google.ro/search?q=Kermally%2C+Sultan+(1997).+Management+Ideas

Lucrări:

Kermally, Sultan [2004] (2009). *Maeştrii managementului resurselor umane*. Bucureşti: Meteor Business (trad. din lb. engleză de Ana-Veronica Mircea).
Kermally, Sultan [2003] (2009). *Maeştrii marketingului.* Bucureşti: Meteor Business (trad. din lb. engleză de Ana-Veronica Mircea).
www.sultankermally.me.uk

KUNDA, GIDEON. **Economist şi psiholog israelian. Expert în management.** Profesor la Departamentul pentru Studiul Muncii de la Universitatea din Tel Aviv. A obţinut licenţa în economie şi masterul în psihologie la Universitatea Ebraică din Ierusalim. A susţinut doctoratul în management şi studiul organizaţiilor la Sloan School of Management din cadrul MIT în 1987. A fost director al Institutului de Cercetare Socială de la Universitatea din Tel Aviv (1992–1995), profesor invitat la Universităţile Stanford (California) şi Gothenburg (Suedia).

Este cunoscut mai ales pentru lucrarea *Ingineria culturală* (pentru care a primit premiul Asociaţiei Americane de Sociologie), în care face o analiză etnografică a marilor corporaţii americane. Descriind interacţiunile de zi cu zi şi ritualurile care ţin o cultură în viaţă, făcând interviuri în profunzime şi analizând textele corporative, Kunda arată cum se proiectează şi se impune cultura într-o organizaţie, cum este ea experimentată de membri, cum remodelează sistemul de recompense, iniţiativa şi creativitatea. Aceste eforturi zilnice sunt însă şi o formă subtilă de control normativ asupra comportamentului angajaţilor. Cultura este

folosită ca o strategie de control. Simpozioanele, întâlnirile în weekend în afara localităţii, pauzele de cafea au rolul de a modela o cultură organizaţională în conformitate cu aşteptările liderului.

În lucrarea *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy,* scrisă împreună cu Steve Barley, se ocupă de organizarea socială a muncii temporare a inginerilor în Silicon Valley. Aceştia sunt în acelaşi timp şi insideri şi outsideri, lucru ce creează probleme legate de identitate – statutul ambivalent îi obligă la o redefinire ca experţi şi la o profesionalizare mai accentuată. E vorba de un profesionalism itinerant, focalizat doar pe expertiza tehnică, care include o mai mare abilitate de a dezvolta relaţii, reţele pentru supravieţuirea pe piaţă. Pentru antreprenori, acest profesionalism ambulant îi scuteşte de probleme legate de organizarea forţei de muncă, de aranjarea mediului instituţional şi reduce semnificativ costurile de producţie. Ei trebuie să facă o distincţie clară între angajaţii cu normă întreagă şi contractorii externi. Cei mai mulţi experţi angajaţi temporar apreciază acest stil de lucru: fac mai mulţi bani decât dacă ar fi angajaţi full-time, simt că se profesionalizează mai repede şi îşi sporesc şansele pe piaţă, sunt bucuroşi că au scăpat de activităţile neplăcute de la birou şi au putut să se concentreze pe aspectele tehnice ale muncii lor, au timp pentru a se educa, a-şi spori compentenţele şi a investi în relaţiile sociale şi au libertatea de a lucra noaptea sau în intervale orare pe care şi le stabilesc singuri în funcţie de activităţile contractate.

De consultat:

Kunda, Gideon (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation.* Temple University Press.
http://books.google.ro/books?id=1m80en3ktv4C&printsec=frontcover&dq=Kunda,+Giden+(2006)+Engineering+Culture

Lucrări:

Kunda, Gideon (2006). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation.* Temple University Press.
Kunda Gideon şi Bartley Stephen R. (2006). *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Expert in a Knowledge Economy.*New Jersey: Princeton University Press.
www.temple.edu/tempress/titles/582a_reg.html

LAFAYE, CLAUDETTE. **Sociolog francez**. În prezent este profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii Paris VIII. Este membră a Grupului de Sociologie Politică şi Morală. Domenii de cercetare: sociologia acţiunii publice, sociologia mobilizărilor

colective, sociologia angajamentelor asociative, sociologia organizaţiilor.

"Sociologia organizaţiilor constituie, de mulţi ani deja, un pol deosebit de productiv în cadrul ştiinţelor sociale. Numărul mare al cercetărilor şi frecventa depăşire a barierelor dintre discipline poate da, uneori, impresia unei fărâmiţări a domeniului şi a unei diminuări a lizibilităţii sale. Întrucât cunoaşterea nu progresează liniar, înclinăm să vedem în această abundenţă o reală capacitate de reînnoire. Mărturie stau lucrările care se străduiesc să pună bazele unei sociologii a întreprinderii, precum şi aporturile analizelor izvorâte din cadre conceptuale iniţial foarte îndepărtate de analiza organizaţiilor. Bogăţia sociologiei organizaţiilor decurge, poate, şi din faptul că mulţi dintre autorii care au contribuit la dezvoltarea ei urmăreau şi înţelegerea unor fenomene sociale mai vaste. Weber, Merton, Parsons sunt cunoscuţi în primul rând prin faptul că au dezvoltat o sociologie generală. Teoria raţionalităţii limitate, elaborată de March şi Simon, depăşeşte cu mult cadrul îngust al organizaţiilor. Obiectivul lui Crozier şi al lui Friedberg este acela de a contribui la o analiză a acţiunii organizate în sens larg, adică a acţiunii colective, şi nu numai a organizaţiilor. La rândul ei, sociologia întreprinderii urmăreşte efectele «societale» produse de instituţia-întreprindere. Forţa sociologiei organizaţiilor se datorează, fără îndoială, tocmai acestei capacităţi de a depăşi graniţele propriului său domeniu tematic. Se crede adesea că unul din atuurile sociologiei organizaţiilor constă în succesul pe care îl înregistrează ea în întreprinderi. Ne putem, totuşi, întreba dacă acest succes nu este rodul unei neînţelegeri: în ciuda tentaţiilor care o animă câteodată, sociologia organizaţiilor nu este o ştiinţă a gestiunii sau a managementului. Vocaţia sa principală nu este aceea de a oferi soluţii tehnice actorilor şi, cu atât mai puţin, conducătorilor organizaţiilor, chiar dacă cunoştinţele pe care ea le produce îi pot determina pe aceştia să reflecteze la propriile lor practici, la practicile colaboratorilor lor şi la instrumentele cu care se «înarmează». Obiectul sociologiei organizaţiilor este, în primul rând, identificarea şi înţelegerea formelor sociale şi a modurilor de cooperare la care recurg oamenii pentru a-şi duce la bun sfârşit acţiunile".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 113-115)

De consultat:

Lafaye, Claudette (1998). Birocraţia ca punct de pornire. În *Sociologia organizaţiilor*. Iaşi: Editura Polirom. www.sociologie-casm.cabanova.ro

Lucrări:

Lafaye, Claudette(1990). Situations tendues et sens ordinaires de la justice au sein d'une administrations municipale. *Revue Française de Sociologie*, 31,2, pp.199-203.

Lafaye, Claudette [1996] (1998). *Sociologia organizaţiilor.* Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. franceză de Mihaela Zoicaş şi Elisabeta Stănculescu).

Breviglieri, M., Lafaye, Claudette şi Trom, D. (ed.) (2009). *Sens de la justice, sens critique***.** Paris: Economica.
http://www.univ-paris8.fr/sociologie/?page_id=22

LAWLER, EDWARD EMMET III. (n. 1938) **Psiholog şi expert american în management.** Este profesor de afaceri şi psihologie organizaţională la Marshall School of Business de la Universitatea Carolina de Sud şi fondator urmat făcut Facultatea de psihologie la Universitatea Brown şi doctoratul la Universitatea Berkeley din California. A predat la Universităţile din Michigan şi Yale. Este autor şi coautor a 43 de cărţi.

A dezvoltat o teorie a coeziunii raţionale care explică modul în care se dezvoltă angajamentul şi apare solidaritatea instituţională. El consideră că organizaţiile trebuie să fie proiectate în moduri care să stimuleze şi să faciliteze schimbarea. Ele trebuie să fie cât mai strâns legate de mediul lor, să recompenseze experimentele, să introducă noi practivi şi tehnologii, să-şi îmbunătăţească continuu performanţele şi să caute avantaje competitive. Marile companii (Procter&Gamble, Johnson&Johnson, Toyota etc.) s-au schimbat în timp pentru a face faţă pieţei. Aceste schimbări au inclus strategii, procese de comunicare, practici de management al resurselor umane – toate acestea au facilitat capacitatea organizaţiilor de a se schimba. Când companiile îşi doresc să evolueze, dezvoltă un parteneriat tot mai strâns cu cercetători şi experţi străini. Oamenii de ştiinţă şi companiile manageriale le ajută să se concentreze pe obiective, să analizeze mai atent datele studiilor, să disemineze rezultatele şi le ţin în stare de alertă. Companiile cu adevărat performante adoptă şi o altă abordare a capitalului uman: atrag talentele, le motivează, le implică în acţiunile decizionale. Cel mai adesea companiile se confruntă cu o penurie de oameni talentaţi, capabili să inoveze şi să vină cu idei de afaceri valabile. Un studiu făcut de Lawler pe 4500 manageri din America, Europa şi Asia arată că recompensele acordate salariaţilor nu sporesc angajamentul faţă de companie şi descurajează schimbul de informaţii.

Lawler a identificat câteva soluţii pentru dezvoltarea unei companii: 1. crearea unei strategii clare şi convingătoare; 2. identificarea capacităţilor necesare pentru a implementa acea strategie; 3. căutarea celor mai talentaţi oameni trebuie să se facă la nivel mondial, indiferent de naţionalitate; 4. reţinerea persoanelor cu abilităţi şi obţinerea angajamentului lor faţă de firmă; 5. înţelegerea faptului că oamenii doresc lucruri diferite de la companie şi au priorităţi care se schimbă continuu, în funcţie de etapele vieţii lor; 6. crearea oportunităţilor de dezvoltare a carierei (rotaţie, scări tehnice, posturi externe etc.); 7. sprijinirea

momentelor de ascensiune, căci atunci angajaţii îşi dezvoltă capacităţile la maximum; 8. menţinerea unui schimb de cunoştinţe şi a unei responsabilităţi pentru îndeplinirea obiectivelor; 9. recompensarea publică a celor care au avut performanţe şi stimularea recompenselor de grup, de echipă; 10. achiziţionarea strategică a cât mai multor oameni talentaţi.

Lawler consideră că în ziua de azi capitalul financiar este disponibil cu uşurinţă, dar nu şi cel uman, care să poată să preia banii şi să creeze bunuri şi servicii de valoare. Companiile s-au bazat în special pe bărbaţi de 30-50 ani. Explorarea talentelor din grupa femeilor, a celor de peste 55 ani, din regiuni periferice, a minorităţilor (etnice, rasiale, cu handicap fizic etc.) va schimba funcţionarea corporaţiilor.

De consultat:

Lawler, Edward E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. New York: Aldine-de Gruyter.
http://books.google.ro/books?id=gxWf0DmR0hIC&printsec=frontcover&dq=Lawler,+Edward+(2008).+Talent:+Making+People

Lucrări:

Lawler, Edward E. (2003). *Treat People Right.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Lawler, Edward E. şi Worley, Christopher (2006). *Built to Change.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Lawler, Edward E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Lawler, Edward E. şi Boudreau, John (2009). *Achieving Excellence in Human Resources Management.* Stanford University Press.
www.edwardlawler.com/
http://ceo.usc.edu/research_scientist/lawler.html

LAWRENCE, PAUL ROGER (n. 1922).

Sociolog şi economist american. Studii universitare de sociologie şi economie la Albion College. Profesor de comportament organizaţional la Harvard Business School, unde a predat timp de 40 de ani. În prezent profesor emeritus. Membru al Academiei Americane de Management şi al Asociaţiei Americane de Sociologie. A publicat 25 de cărţi şi numeroase articole privind structurile adecvate şi funcţionările organizaţiilor. Reprezentant al abordării organizaţiilor în raport cu mediul lor. A publicat împreună cu Jay Lorsch lucrarea *Organizaţia şi mediul. Integrarea şi gestionarea diferenţelor*, în care a aplicat teoriile darwiniste la organizaţii.

"Lawrence şi Lorsch îşi încep analiza întrebându-se de ce oamenii încearcă să-şi construiască organizaţii. Răspunsul lor este că organizaţiile le permit oamenilor să găsească soluţii mai bune la problemele de mediu ce le stau în faţă. Aceasta evidenţiază imediat trei elemente cheie în abordarea lor, care ajută la înţelegerea comportamentului organizaţional; 1) *oamenii* sunt cei care au scopuri şi nu organizaţiile; 2) oamenii trebuie *să coopereze* ca să-şi cooordoneze diferitele lor activităţi în cadrul unei organizaţii; 3) eficienţa organizaţiei este judecată prin prisma *adecvării* cu care sunt satisfăcute nevoile membrilor, prin interacţiunile planificate cu mediul.

Tot pentru a face faţă condiţiilor externe de mediu, organizaţiile trebuie să ajungă să-şi dezvolte departamente specializate, fiecare din ele având ca sarcină majoră tratarea unui anumit aspect al condiţiilor exterioare firmei. De exemplu, într-o firmă de producţie, cu secţii de producţie, departamente de vânzare şi de proiectare, unitatea de producţie se ocupă de sursele de echipament de producţie, sursele de materie prime şi piaţa muncii; unitatea de vânzări abordează problemele pieţei, ale clienţilor şi ale concurenţei; unitatea de proiectare trebuie să facă faţă dezvoltării tehnologice, reglementărilor guvernamentale şi aşa mai departe. Această *diferenţiere* a funcţiilor şi sarcinilor este însoţită de diferenţe în orientarea emoţională şi cognitivă între managerii diverselor unităţi şi, de asemenea de diferenţe în structura formală a diverselor departamente".

Paul Lawrence spune că acolo unde incertitudinea mediului este mare, formalizarea structurii este scăzută, relaţiile interpersonale sunt centrate pe sarcină, orientarea temporală este pe termen lung. Acolo unde incertitudinea este scăzută, formalitatea structurii este ridicată, relaţiile interpersonale sunt centrate pe persoane, iar orientarea temporală este pe termen scurt. Cu cât gradul de incertitudine al mediului este mai mare, cu atât diferenţierea între firme este mai mare.

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 49-51)

De consultat:

Abramson, Mark A. şi Lawrence, Paul R. (ed.) (2007). *Transforming Organizations*. Rowman & Littlefield Publishers.

http://www.google.ro/search?q=Abramson%2C+Mark%2C+A.+and+Lawrence%2C+Paul%2C+R.+Transforming+Organizations

Lucrări:

Lorsch, Jay W. şi Lawrence, Paul R. (1969). *Organizational Development: Diagnosis and Action*. Reading Mass

Lawrence, Paul R. şi Lorsch, Jay W. [1967] (1986). *Organization and Environment,* Harvard Business School Press.

Abramson, Mark A. şi Lawrence, Paul R. (ed.) (2007). *Transforming Organizations*. Rowman & Littlefield Publishers.

hbswk.hbs.edu/faculty/plawrence.html
pine.hbs.edu/external/facPersonalShow.do?...
www.paulrlawrence.com

LAZEGA, EMMANUEL. **Sociolog francez**. Profesor de sociologie la Universitatea din Paris–Dauphine. Membru al Institutului Universitar al Franţei, director al Observatorului Reţelelor Intra şi Inter-organiaţionale. El este, de asemenea, coeditor al *Revue Française de Sociologie*, membru în corpul editorial al *Social Networks and International Sociology*. Este autorul a numeroase studii şi cărţi. Domenii de cercetare: mesosociologie structurală, sociologie economică şi reţele intra- şi interorganizaţionale.

A elaborat paradigma reţelelor, cu valoare euristică în sociologie: *Analiza reţelelor sociale este o metodă sociologică de modelare a unui sistem de interdependenţe în cadrul unui mediu social. Ea este utilizată, în special, ca metodă de cartografiere a fluxurilor de schimburi sociale şi economice. Din acest punct de vedere, orice fenomen social, studiat de sociologie, este posibil să fie abordat structural, dacă are o dimensiune relaţională de o manieră sistematică. Ea permite studierea proceselor sociale fundamentale, ale căror forme de solidaritate, de control social şi de reglementare etc. sunt puţin vizibile în fapt* (Emmanuel Lazega, 2007).

"Analiza reţelelor, arată Emmanuel Lazega (*art. cit.*), permite studierea atât a funcţionării interne a organizaţiilor, cât şi a relaţiilor dintre organizaţii şi mediul lor. La nivel intern, analiza reţelelor îngăduie descrierea relaţiilor de prietenie, de consiliere sau de influenţă care traversează frontierele formale fixate de organigramă. Astfel, în cadrul unei mari întreprinderi industriale, o asemenea analiză, întreprinsă pe baza prelucrării documentelor de arhivă dintr-o perioadă de mai mult de treizeci de ani, a permis să se identifice structura relaţiilor dintre membrii organizaţiilor, ramificaţiile spre exterior ale acestei structuri, precum şi evoluţia ei. Analiza scoate la iveală polarizarea dintre două mari tabere antagoniste, care ţin sub control angajările făcute pe bază de recomandări. O a treia poziţie, ocupată de membri care nu aparţin niciuneia dintre cele două mari tabere, asigură integrarea fragilă a întreprinderii. Aceasta nu va face, însă, faţă unor conflicte interne, care vor conduce la concedierea liderilor grupului intermediar. Acest exemplu demonstrează că analiza reţelelor poate constitui un instrument ce poate

permite reperarea precisă şi cuantificată a mecanismelor profunde de reglare, pe care pune atâta preţ analiza strategică. Analiza reţelelor urmăreşte totodată legăturile dintre organizaţii, precum şi natura resurselor care circulă între acestea, arătând în primul rând că aceste relaţii se caracterizează printr-un mare număr de schimburi noneconomice. Sunt identificate trei direcţii de cercetare. Prima urmăreşte formarea şi menţinerea reţelelor care se constituie prin prezenţa aceloraşi inidivizi în consiliile de administraţie ale mai multor întreprinderi. Cea de a doua direcţie studiază influenţele reţelelor de *lobby* asupra definirii politicilor publice. În sfârşit, cea de a treia direcţie pune în legătură şansele de supravieţuire ale întreprinderilor concurenţiale şi legăturile informale pe care acestea le stabilesc între ele pentru a gestiona incertitudinile legate de cerere".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 102-103)

De consultat:

Lazega, Emmanuel (1992). *The Micropolitics of Knowledge: Communication and Indirect Control in Workgroups*. New York: Aldine-de Gruyter.
http://books.google.ro/books?id=u14PNI-ey1MC&printsec=frontcover&dq=Lazega,+Emmanuel

Lucrări:

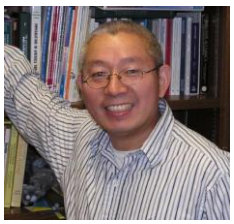
Lazega, Emmanuel (1992). *The Micropolitics of Knowledge: Communication and Indirect Control in Workgroups.* New York: Aldine-de Gruyter.

Lazega, Emmanuel (1994). Analyse de réseaux et sociologie des organisations. *Revue Française de Sociologie*, 35, pp. 293-320.

Lazega, Emmanuel (2001). *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*. Oxford: Oxford University Press.

Lazega, Emmanuel (2007). *Réseaux sociaux et structures relationnelles*. Paris: PUF.
http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_24/ai_99699583/
http://www.hiil.org/organ-bios/emmanuel-lazega/

LEE, YUEH-TING. Psiholog american de origine chineză**.** A emigrat în SUA în 1986 şi s-a înscris la Facultatea de Psihologie. A obţinut doctoratul în psihologie la Universitatea Stony Brook din New York. Este profesor la Departamentul de Psihologie al Universităţii din Toledo, Ohio, a fost decanul Colegiului de Arte şi Ştiinţe al aceleiaşi universităţi, preşedintele Departamentului de



Studii Etnice de la Universitatea Minnesota. A susţinut cursuri la multe universităţi din SUA. Realizează consultanţă şi training pentru corporaţii multinaţionale. S-a specializat pe analiza stereotipurilor culturale, a diferenţierilor de apreciere şi pe gestionarea conflictelor.

Pornind de la ideea frecvent întâlnită că ”Raiul e un loc cu casă americană, mâncare chinezească, poliţie britanică, maşină germană şi artă franceză, iar Iadul e un loc cu casă japoneză, poliţie chineză, mâncare englezească, artă germană şi maşină franţuzească”, Lee a început să studieze stereotipurile. A văzut că ele nu sunt adevărate, dar sunt încărcate de umor şi acest lucru le face să circule şi să devină adevărate în urma acestei circulaţii. Ele aduc prejudicii nejustificate şi lansează mituri. ”Stereotipurile sunt convingeri cu grad ridicat de probabilitate pentru a clasifica oameni, obiecte şi evenimente. Trebuie să avem stereotipuri pentru a grupa atâta informaţie despre o lume adesea incertă şi necunoscută.” Pe de altă parte, ele ajută la menţinerea rasismului, sexismului şi bigotismului.

Lee a dezvoltat un model de evaluare a stereotipurilor şi cunoştinţelor: *evaluare-potenţă-precizie*. Conform modelului, evaluarea (pozitiv-negativ), potenţialul (activ-inactiv) şi precizia (exactitate-inexactitate) nu sunt variabile dihotomice; ele pot fi măsurate pe o scală.

Oamenii de afaceri clasifică atitudinile şi comportamentele angajaţilor aparţinând altor grupuri sociale sau etnice, dar înţeleg greşit rădăcinile culturale ale acestor comportamente.

Studiind numeroase organizaţii din China şi SUA, Lee a identificat cinci elemente care afectează conducerea şi personalitatea: altruismul, modestia, flexibilitatea, onestitatea şi perseverenţa. El consideră că filosofia chineză oferă modele de management eficiente pentru dezvoltarea unei firme.

De consultat:

Lee, Yueh-Ting, McCauley, Clark R. şi Draguns, Juris G. (ed.) (1999). *Personality and Person Perception Across Cultures*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
http://books.google.ro/books?id=HhomB47x_SgC&pg=PA39&dq=Draguns,+Juris+G.+(ed.)+(1999).+Personality+and+Person+Perception+Across+Culture

Lucrări:

Lee, Yueh-Ting, McCauley, Clark R. şi Draguns, Juris G. (ed.) (1999). *Personality and Person Perception Across Cultures*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Lee, Yueh-Ting, Worchel, Stephen, McCauley, ClarK R. şi Moghadamm, Fathali (2004). *The Psychology of Ethnic and Cultural Conflict.* Praeger Pub Text.

Chen, Chao-Chuan şi Lee, Yueh-Ting (2008). *Leadership and Management in China Philosophies, Theories and Practice*. Oxford University Press.

en.wikipedia.org/wiki/Yueh-Ting_Lee –
http://findarticles.com/p/articles/mi_m1200/is_n26_v149/ai_18466361/

LENCIONI, PATRICK. **Expert american în management**. Este fondator şi preşedinte al The Table Group, Inc., o firmă de consultanţă în management. A lucrat înainte la Bain & Company, Oracle Corporation şi Sybase. Este considerat de *Fortune 500* unul din cei mai importanţi 10 guru în afaceri apăruţi în ultimii ani. A lucrat cu mii de oameni aflaţi în funcţii executive, din companii precum Southwest Airlines, Microsoft, New York Life, Visa sau FeedEx. S-a făcut remarcat prin lucrarea *Cinci disfuncţii ale muncii în echipă,* vândută în peste 2,5 milioane exemplare.

”De-a lungul experienţei mele de lucru cu persoanele care deţineau funcţia de CEO în diverse companii şi cu echipele lor de conducere, două adevăruri mi s-au părut evidente. Mai întâi, adevărata muncă în echipă, în majoritatea organizaţiilor, rămâne la fel de greu de definit ca întotdeauna. În al doilea rând, organizaţiile nu ajung să facă muncă în echipă pentru că, fără să-şi dea seama, cad pradă celor cinci capcane fireşti, dar periculoase, pe care eu le denumesc cele cinci disfuncţii ale muncii în echipă.

Aceste disfuncţii pot fi interpretate greşit, ca fiind chestiuni distincte ce ar putea fi abordate izolat. În realitate, ele formează un model total intercorelat, fiecare fiind susceptibilă de un potenţial letal pentru succesul echipei. Acest lucru se evidenţiază deja la o primă examinare a fiecărei disfuncţii şi a modelului pe care-l compun acestea. Să clarificăm lucrurile:

Lencioni crede că cei mai mulţi directori nu-şi dau seama că sănătatea internă a unei companii este cheia succesului acesteia. Iar sănătatea depinde de construirea unei echipe de conducere performante.

1. prima disfuncţie este **absenţa încrederii** manifestată în rândul membrilor echipei. În esenţă, aceasta pleacă de la respingerea ideii de a fi vulnerabili în cadrul unui grup. Membrii grupului, care nu sunt realmente deschişi unii faţă de alţii referitor la greşelile şi slăbiciunile lor, fac imposibilă crearea unei baze pentru încredere;

2. faptul de a nu construi încrederea devine distructiv, pentru că dă tonul pentru a doua disfuncţie: **teama de conflict.** Echipele lipsite de încredere sunt incapabile să se implice în dezbateri de idei noi şi pline de pasiune. În schimb, ele recurg la discuţii vagi şi comentarii reţinute;

3. lipsa de conflicte sănătoase devine o problemă, pentru că dă naştere la o a treia disfuncţie: **lipsa angajamentului.** Fără să-şi fi făcut publice opiniile în cursul dezbaterii pasionate şi deschise, membrii echipei nu ajung să se implice în decizii decât extrem de rar, deşi pot simula acordul în timpul şedinţelor;

4. din cauza acestei lipse de angajare reală şi de implicare, membrii echipei dezvoltă **o evitare a responsabilităţilor**, a patra disfuncţie. Fără a se implica într-un plan clar de acţiune, chiar şi cei mai responsabili şi mai eficienţi oameni ezită la acţiuni şi comportamente neproductive pentru bunul mers al echipei;

5. lipsa responsabilităţilor creează un mediu propice pentru apariţia celei de-a cincea disfuncţii. **Neatenţia la rezultate** intervine atunci când membrii echipei pun nevoile lor individuale (cum ar fi orgoliul, cariera sau reputaţia), ori chiar necesitatea unei decizii personale, mai presus de ţelurile colective ale echipei.

Şi astfel, ca un lanţ cu o verigă ruptă, munca de echipă se deteriorează dacă i se permite, fie şi numai unei singure disfuncţii, să înflorească.

O altă cale de a înţelege acest model este abordarea opusă – una pozitivă - şi să ne imaginăm cum se comportă membrii unei echipe sudate:

1. au încredere unii în alţii.
2. se implică în conflicte nedisimulate iscate de diverse idei.
3. se implică în decizii şi planuri de acţiune.
4. se trag unii pe alţii la răspundere atunci când cineva acţionează împotriva planurilor create împreună.
5. se concentrează asupra obţinerii unor rezultate colective.

Dacă totul pare simplu, aceasta se datorează faptului că sunt într-adevăr nişte lucruri simple, cel puţin în teorie. În practică, totul este extrem de dificil, pentru că e nevoie de niveluri de disciplină şi de perseverenţă la care puţine echipe pot ajunge".

(Lencioni, Patrick, *Cinci disfuncţii ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri*, 2006, pp. 177-179)

De consultat:

Lencioni, Patrick (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. New York: John Wiley & Sons Inc.
http://books.google.ro/books?id=rPx9HRwfVpoC&printsec=frontcover&dq=Patrick+Lencioni&hl=ro&ei=mL7BTInNAY3OswbU4o2WCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

Lucrări:

Lencioni, Patrick [2002] (2006). *Cinci disfuncţii ale muncii în echipă. O fabulă despre lideri.* Bucureşti: Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Consuela Stoicescu).
Lencioni, Patrick [2007] (2009). *Trei indicii ale unei slujbe mizerabile.* Bucureşti: Editura Injoy Books (trad. din lb. engleză de Raluca Rus).
www.tablegroup.com
www.bigspeak.com/patrick-lencioni.html

LEWIN, KURT (1890–1947). **Psiholog social american** de origine germană. Reprezentant de seamă al psihologiei sociale moderne, fondator al cercetării dinamicii grupurilor. Absolvent şi doctor în psihologie al Universităţii din Berlin. După emigrarea în SUA în 1932, Lewin şi-a desfăşurat activitatea la Cornell University şi la Iowa Child Welfare Research Station (University of Iowa). Fondator al Centrului de Cercetare a Dinamicii Grupului de la Institutul Tehnologic din Massachusets (MIT). În 1939, un grup de cercetători, conduşi de Lewin, a identificat, pe baza experimentelor, trei stiluri de leadership.

"O serie de experiemente de acum clasice ale lui Lewin, Lippitt şi White, citate de Hare (1962) şi raportate în Lippitt şi White (1960) sunt la originea numeroaselor cercetări care au încercat să stabilească repercusiunile diferitelor stiluri de leadership: autoritar, democratic şi permisiv asupra numeroaselor situaţii ale grupului. Aceste prime experimente au fost făcute pe grupuri sportive de băieţi de aproximativ 11 ani. Copiii aveau aceeaşi vârstă, manifestau un interes egal pentru proiectele grupului şi aveau în comun anumite trăsături demne de interes pentru cercetători. S-au antrenat adulţi pentru exercitarea leadershipului după cele trei stiluri diferite. Situaţiile provocate au permis cercetătorilor să studieze efectele celor trei stiluri asupra climatului şi randamentului grupurilor şi reacţiile copiilor care trebuiau să se adapteze la noul stil când li se schimba grupul [...].

Modul cel mai practic de definire a celor trei stiluri de leadership pare a fi de a le compara sub raportul a patru aspecte esenţiale: 1) determinarea politicilor; 2) alegerea tehnicilor şi elaborarea etapelor activităţilor; 3) repartizarea sarcinilor şi a colegilor de lucru; 4) atitudinea de autoritate faţă de elogii şi de critici [...]. Inspiraţi de filosofii atât de divergente în privinţa autorităţii, adulţii responsabili cu grupurile de tineri studiate de Lippit şi White (1960) au manifestat comportamente foarte diferite când jucau rolurile de autoritate în funcţie de stilurile autoritar, democratic sau permisiv. Autoritarii dau mai des ordine decât celelalte două tipuri de conducători: această atitudine derivă din voinţa lor de a controla scopurile urmărite de grup şi mijloacele de a ajunge la ele. Ei merg, de altfel, până la comenzi care slăbesc voinţa grupului. Autoritarii, fie prin elogii, fie prin critici, au tendinţa de a evalua munca membrilor plecând de la propria lor perspectivă, în loc să ţină seama de exigenţele sarcinii (cum fac conducătorii democratici). Ei interpretează statutul lor în grup ca acordându-le misiunea de a aproba sau dezaproba pe ceilalţi membri. Democraţii oferă numeroase sugestii grupului pentru a-l ghida în muncă; ei se deosebesc astfel de autocraţi şi de permisivi. Ei sugerează acolo unde autoritarii ordonă. Ei respectă libertatea grupului, dar nu-l abandonează în îndeplinirea sarcinii (ceea ce fac permisivii). În plus, sugestiile pe care le fac nu îi împiedică să apeleze din belşug la autoconducerea grupului. Dacă cei care practică un stil de conducere

permisiv dau tot atâtea informaţii cât conducătorii democratici (proporţional cu participarea lor totală, care este, totuşi, mai restrânsă), ei nu o fac decât la cererea explicită a grupului. Dacă grupul nu face apel la ei, rămân cantonaţi în retragerea lor pasivă. Democraţii se disting în plus faţă de autoritari şi permisivi fiind mai încrezători şi mai veseli [...]

White şi Lippitt (1960) trag şase concluzii generale din cercetările lor asupra conducerii autoritare, democratice şi permisive: a) *leadershipurile democratic şi permisiv nu sunt echivalente*. Munca făcută sub o autoritate permisivă s-a dovedit mai puţin productivă şi mai puţin valabilă. Grupul are mai mult tendinţa să se joace decât să lucreze. Băieţii şi-au exprimat insatisfacţia în timpul întâlnirilor. La întrevederile private, băieţii şi-au manifestat preferinţa pentru autoritatea democratică; b) *democraţia poate fi eficace*. Cantitativ, munca făcută sub un regim democratic s-a relevat mai considerabilă. De altfel, băieţii s-au arătat mai motivaţi să lucreze într-o atmosferă democratică (ei nu se opreau din lucru când conducătorul părăsea temporar grupul). Munca a fost mai originală; c) *un leadership autoritar poate crea multă ostilitate şi agresivitate: apariţia ţapilor ispăşitori*. Grupurile conduse autoritar dau dovadă de mai multă ostilitate. Copiii distrugeau uşor proprietatea materială a grupului. Ostilitatea se revarsă foarte des asupra ţapilor ispăşitori; d) *o conducere autoritară poate crea insatisfacţie ascunsă*. Patru băieţi au părăsit grupurile conduse autoritar. 95% dintre băieţi preferau conducătorii democratici. În momentul schimbării grupului, cei care treceau de la un stil de conducere autoritar la un altul democratic trăiau o stare de destindere, exprimată printr-o anumită relaxare a efortului şi a disciplinei. Această relaxare momentană însoţeşte întotdeauna trecerea de la un sistem în care persoanele sunt conduse din exterior, prin norme foarte rigide, la un altul mai democratic, care face apel la o disciplină prin controlul membrilor grupului. Să ne gândim la numeroasele case de educaţie în care disciplina s-a încredinţat elevilor înşişi. După câteva luni s-a instalat haosul, creând impresia că democraţia este de nepracticat la tineri. Dacă tinerilor li s-ar fi dat timpul să-şi termine educaţia socială înainte de a ajunge la această concluzie, s-ar fi putut judeca eficacitatea democraţiei şi efectele tranziţiei de la un regim autoritar la altul mai liberal; e) *în stilul de conducere autoritar, băieţii s-au arătat mai dependenţi şi mai puţin originali.* Conversaţia era mai puţin variată, rămânea cantonată la situaţia imediată. Comportamentele indivizilor se asemănau mai mult decât într-un grup condus democratic; f) *a fost mai mult spirit de grup şi prietenie în grupurile conduse în mod democratic*. Spontaneitatea era mai mare. Se făceau mai multe comentarii amicale sau inspirate din spiritul de echipă. Se felicitau reciproc. Erau gata să-şi împartă proprietatea lor privată".

(Tellier, Yvan, Leadership şi Management. În Tellier, Yvan şi Rovenţa-Frumuşani, Daniela, *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, 1999, pp. 139-141)

Kurt Lewin este autorul teoriei *câmpului de forţe.* Un câmp de forţe este definit ca ”totalitatea faptelor coexistente, percepute a fi reciproc interdependente”. Conform acestei teorii, comportamentul este dependent de câmpul de forţe care există în momentul apariţiei lui. Analiza porneşte de la situaţia de ansamblu din care sunt extrase diferite părţi componente. Persoana concretă aflată într-o situaţie concretă poate fi reprezentată matematic, folosind vectori.

De consultat:

Lewin, Kurt [1936] (2008). *Principles of Topological Psychology*. York, Pa: Maple Press Company.
http://www.google.ro/search?q=Lewin%2C+Kurt+[1936]+(2008).+Principles+of+Topological+Psychology.

Lucrări:

Lewin, Kurt, Lippitt, Ronald O. şi White, Ralph K.(1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, no.10, pp.271-299.
Lewin, Kurt (1948). *Resolving Social Conflicts.* New York: Harper & Row.
White, Ralph K. şi Lippitt, Ronald O. (1960). *Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry*. New York: Harper Collins.
Lewin, Kurt [1936] (2008). *Principles of Topological Psychology*. York, Pa: Maple Press Company.
www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm
http://psychology.about.com/od/profilesofmajorthinkers/p/bio_lewin.htm

LIKERT, RENSIS (1903–1981). **Psihosociolog american**. Licenţa în sociologie la University of Michigan (1926). Doctor în psihologie la Columbia University (1932). A înfiinţat Institutul de Cercetări Sociale din cadrul Universităţii din Michigan (1946). Până la retragerea sa din activitatea ştiinţifică (1969), a condus una din cele mai importante instituţii de cercetare a comportamentului organizaţional. După retragerea sa, a creat o firmă de consultanţă, Rensis Likert Associates, care i-a permis aplicarea principiilor sale despre conducerea organizaţiilor.

“ Rezumând aceste idei, Likert distinge patru stiluri de management. Primul stil este *autoritar subiectiv*, în care conducerea se foloseşte de frica provocată de ameninţări, comunicarea se realizează de sus în jos, de la şef la

subordonat. Subordonaţii şi şefii se află, din punct de vedere psihologic, foarte departe unii de alţii, iar majoritatea deciziilor sunt luate la nivelul ierarhic superior etc. Al doilea stil este *autoritar binevoitor*, în care şefii acordă recompense, atitudinea subordonaţilor este una de supunere faţă de superiori, informaţia de jos în sus este limitată la ceea ce şeful vrea să audă. Deciziile strategice sunt luate la vârful ierarhic, deşi unele decizii pot fi delegate nivelurilor inferioare etc. Al treilea stil este *consultativ*, în care conducerea acordă recompense, eventuale penalizări şi pretinde un anumit grad de implicare din partea subordonaţilor. Comunicarea se realizează în ambele sensuri, dar cea de jos în sus conţine, în afară de ceea ce şeful vrea să audă, doar informaţii limitate, transmise cu precauţie. În acest stil, subordonaţii pot avea o oarecare influenţă asupra activităţii din sectoarele lor. Deciziile strategice sunt luate la nivelul superior, iar cele cu caracter mai restrâns la niveluri mai joase. Cel de-al patrulea este stilul *participativ*. Conducerea acordă recompense economice şi foloseşte deplin participarea grupului şi implicarea membrilor acestuia la realizarea obiectivelor de înaltă performanţă, la îmbunătăţirea metodelor de lucru etc. Comunicarea este exactă şi funcţionează în toate sensurile, pe verticală şi pe orizontală. Subordonaţii şi superiorii sunt apropiaţi din punct de vedere psihologic. Elaborarea deciziilor din cadrul organizaţiei se face mai ales prin procedee colective, fiind integrată în structura formală a acesteia. Structura organizaţiei constă dintr-o serie de grupuri corelate, legate de restul organizaţiei prin intermediul unor persoane considerate «verigi de legătură», care fac parte simultan din mai multe grupuri. Managementul din categoria a patra generează o productivitate superioară a muncii, participarea mai profundă a personalului şi relaţii mai bune între conducere şi salariaţi. În general, managerii de înaltă performanţă sunt cei care şi-au organizat personalul în grupuri eficiente, ai căror membri au o atitudine cooperantă şi un înalt nivel al satisfacţiei în muncă, aplicând stilul de management de tip participativ. Există şi excepţii: competent din punct de vedere tehnic, centrat pe activitate, managementul de tip autoritar poate atinge o înaltă productivitate (în special dacă este susţinut de un sistem riguros de tehnici de control). Dar membrii grupurilor în care şefii de echipă utilizează metode coercitive au o atitudine defavorabilă faţă de activitatea lor şi faţă de conducere, ceea ce poate duce la un nivel ridicat de rebuturi şi deşeuri. De asemenea, apar niveluri ridicate ale fluctuaţiei forţei de muncă, neînţelegeri frecvente între conducere şi personal, conflicte de muncă etc. Managementul, după Likert, este întotdeauna un proces relativ. Pentru a putea fi eficienţi şi pentru a comunica, liderii trebuie să-şi adapteze permanent comportamentul, ca să ţină cont de ce-i pe care-i conduc. Nu există reguli specifice care să funcţioneze bine în toate situaţiile, ci numai principii generale care trebuie interpretate astfel încât să se ţină cont de aşteptările, valoarea şi pregătirea celor cu care managerul intră în contact. Sensibilitatea faţă de aceste valori şi aşteptări este o calitate esenţială a liderilor, iar organizaţiile trebuie să creeze climatul şi condiţiile care să-i încurajeze pe toţi managerii să se comporte cu toţi oamenii pe care îi conduc corespunzător cu valoarea şi aşteptările lor. Ca sprijin în această sarcină, managerii dispun astăzi de măsuri relevante, care au fost dezvoltate de specialiştii din ştiinţele sociale. Există

metode de evaluare obiectivă a unor variabile, cum ar fi loialitatea membrilor unei organizaţii faţă de aceasta, gradul în care realizarea sarcinilor grupurilor ajută la realizarea obiectivelor organizaţiei, gradul de motivaţie al personalului, gradul de încredere stabilit între diferitele niveluri ierarhice sau între diferite componente ale organizaţiei, eficienţa şi exactitatea proceselor de comunicare, gradul în care superiorii sunt informaţi corect despre aşteptările, reacţiile, dificultăţile, problemele şi nereuşitele subordonaţilor, precum şi sprijinul pe care îl consideră util şi încurajările pe care le aşteaptă".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 167-168)

Considerând stilul de conducere o variabilă cheie a sistemului social al unei organizaţii, Likert elaborează patru tipuri de sisteme: a) unul având stilul *autoritar subiectiv*, ca variabilă cheie; b) un sistem social cu variabila cheie, *sistemul autoritar obiectiv*; c) altul cu *sistemul consultativ*, ca variabilă cheie şi d) un sistem social cu *sistemul participativ*, ca variabilă definitorie. Cercetările realizate au evidenţiat că sistemele organizaţionale, întemeiate pe stilul participativ sunt mai performante decât celelalte. Likert este partizanul managementului de tip participativ.

A elaborat scala de măsurare a atitudinilor (de la 1 la 4), cunoscută ca *Scala Likert.*

A stabilit caracteristicile conducerii eficiente: 1. motivaţia în muncă trebuie să fie stimulată de principii şi tehnici moderne şi nu de către vechiul sistem de recompense şi ameninţări; 2. angajaţii trebuie să fie consideraţi ca oameni care au propriile nevoi, dorinţe şi valori şi acestea trebuie menţinute şi îmbunătăţite; 3. organizaţia trebuie să ţină strâns unite grupurile care se constituie şi să fluidizeze schimbul de informaţii dintre ele; 4. relaţiile de susţinere trebuie stimulate în cadrul fiecărui grup, pentru a dezvolta loialitatea şi respectul reciproc.

De consultat:

Rensis Likert (2008). Participative Management Systems. În Sapru, K. R. (ed.). *Administrative Theories and Management Thought*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Ltd., pp. 229- 241.

http://books.google.ro/books?id=qI4f7G97mkC&pg=PA437&dq=Sapru,+K.R.+(ed.)+Administrative+Theories+and+Management

Lucrări:

Likert, Rensis (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw Hill.

Likert, Rensis (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw Hill.

en.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert

www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html

LINDBLOM, CHARLES E. (n. 1917). **Economist şi politolog american.** Profesor de ştiinţe economice la Universitatea Yale şi director al Institutului Yale pentru Studii Politice şi Economice. Membru al Fundaţiei Gugenheim. Consilier economic al Misiunii de Asistenţă a SUA, pentru India. Preşedinte al Asociaţiei Americane de Ştiinţe Politice. Preşedinte al Asociaţiei pentru Studii Economice Comparative. Profesor emeritus la Universitatea Yale.

"Lindblom se întreabă cum *trebuie* luate deciziile şi cum *sunt* elaborate ele de fapt. Descrierea pe care o face modului de elaborare a deciziilor, precum şi explicaţiile oferite se limitează mai ales la administraţia publică şi la sistemele politice, dar ele pot fi aplicate şi altor structuri organizaţionale. Cum este abordată problema elaborării deciziei de către manageri, administratori sau oricare altcineva confruntat cu această necesitate? De la bază sau de la vârf? Lindblom oferă un exemplu imaginar din domeniul public. Un administrator trebuie să-şi formuleze strategia ţinând seama de inflaţie (ceea ce poate fi aplicabil şi în cazul unui director de marketing, atunci când îşi conturează strategia de stabilire a preţurilor). Pentru a ajunge la originea problemei, trebuie încercată identificarea tuturor variabilelor posibile, indiferent cât ar fi de numeroase, cum ar fi o schemă completă a posturilor, profituri rezonabile, protejarea economiilor, rate de schimb stabile etc. Apoi, trebuie încercată evaluarea efectului asupra valorii fiecărei variabile, provocat de variaţiile celorlalte. Odată încheiată această etapă, administratorul poate trece la estimarea soluţiilor alternative dintr-un număr virtual infinit de combinaţii posibile. Pentru realizarea aceasta, el are nevoie să acumuleze o mare cantitate de informaţie. Trebuie, de asemenea, reconsiderate bazele teoretice, de la planificarea centralizată totală, pe de o parte, până la piaţa complet liberă, pe de alta. Toate aceste informaţii şi alternative, admiţând că ar putea fi vreodată colectate în totalitate, ar fi imposibil de cuprins. În loc de a încerca aşa ceva, administratorul s-ar putea declara mulţumit cu obiectivul comparativ simplu al unei perioade de stabilitate a preţurilor. În acest caz, sunt trecute cu vederea majoritatea valorilor sociale, atenţia fiind focalizată doar pe obiectivele imediate şi nemijlocit relevante. Vor fi comparate doar un număr limitat de alternative, majoritatea deja familiare din ocaziile anterioare, iar punerea în discuţie a teoriilor sau a principiilor va fi evitată. Se poate lua apoi o decizie care să asigure, pentru un timp, un succes parţial. Această primă abordare a deciziilor aspiră la *idealul raţional deductiv*. Aceasta pretinde ca toate valorile implicate să fie confirmate şi suficient de precis formulate pentru a putea fi ordonate într-o scală de priorităţi, ca principiile rezultate să indice care informaţii sunt necesare comparării strategiilor alternative posibile, ca fiecăreia dintre acestea să i se asigure setul complet de informaţii şi ca, în final, o deducţie logic calculată să conducă la cea mai bună alternativă [...]. Cu toate acestea, este dificil de găsit un exemplu de astfel de abordare sinoptică.

Nici susţinătorii ei nu pot indica unde se aplică. Ea reprezintă mai degrabă un ideal decât ceva aplicabil, deoarece nu reuşeşte să se adapteze la trăsăturile reale şi problematice ale deciziilor, ale celor care încearcă să le ia, ale procesului de elaborare a deciziilor [...]. Din această cauză, procedura elaborării deciziilor, utilizată de obicei de analişti şi de factorii de decizie, nu este una sinoptică. Lindblom o numeşte *strategia incrementalismului fragmentat*, adică efectuarea unor *comparaţii limitate, succesive*, foarte departe de abordarea sinoptică pretinsă de idealul raţional deductiv. Deşi incrementalismul fragmentat nu poate fi unicul set de adaptări utilizate în rezolvarea dificultăţilor practice ale procesului decizional, Lindblom este de părere că este preponderent. În cadrul său, schimbările se produc prin creşteri minore, în procese incoerente şi necoordonate (incremental înseamnă «o creştere elementară în valoarea unei variabile importante». Nu există o frontieră precisă între incremental şi static, care nu este decât o etapă de-a lungul continuumului temporal). În cadrul acestei strategii, este produsă o serie nedefinită şi aparent dezordonată de mici schimbări cu scopul evitării răului prezent, şi mai puţin către un scop definit. Multe aspecte ale problemei rămân evident nerezolvate. În rezumat, incrementalismul fragmentat este restrictiv, serial şi restaurator. În locul analizei raţionale a tuturor posibilităţilor, analiştii sau factorii de decizie simplifică problema, luând în consideraţie doar laturile în care circumstanţele ar putea diferi – dacă ar fi alterate. Se examinează doar schimbarea marginală şi, deci, posibil de înţeles, şi se ia în consideraţie numai un număr restrâns de consecinţe pentru fiecare alternativă. Mai departe, sarcina poate fi făcută mai uşoară, limitând şi numărul alternativelor. Posibilităţile cele mai îndepărtate sau mai improbabile sunt lăsate deoparte, chiar dacă sunt importante, pentru că altfel nu s-ar putea lua nicio decizie".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 137-138; 139-140)

De consultat:

Dahl, Robert A. şi Lindblom, Charles E. (1991). *Politics, Economics and Welfare*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishing.

http://www.google.ro/search?q=Linblom%2C+Charles+E.+(1991).+Politics%2C+Economics

Lucrări:

Dahl, Robert A. şi Lindblom, Charles E. (1977). *Politics and Markets: The Word's Political Economic Systems*. New York: Basic Books.

Lindblom, Charles E. şi Cohen, David K. (1979). *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*. Yale University Press.

Dahl, Robert A. şi Lindblom, Charles E. (1991). *Politics, Economics and Welfare*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishing.

Lindblom, Charles E. (2001). *The Market System: What It Is, How is Works and What Make of It.* Yale University Press.

www.yale.edu/polisci/people/clindblom.html

en.wikipedia.org/wiki/Charles_E._Lindblom

LIPSKY, MICHAEL. **Politolog american.** Licenţă în politologie la Colegiul Oberlin şi doctorat la Universitatea Princeton**.** Profesor la Institutul de Politici Publice din Georgetown şi director de program la Centrul Demos din New York. Profesor de ştiinţe politice la universităţile Massachusetts, Wisconsin, Washington, Harvard. A fost membru în conducerea Fundaţiei Ford. Specialist în administraţia publică. Lipsky foloseşte conceptul de *birocraţie la nivelul străzii,* care se referă la persoanele ce se ocupă cu punerea în aplicare a politicilor, umblând pe străzi şi fiind în contact regulat cu cetăţenii: poliţişti, pompieri, asistenţi sociali.

Autorul a identificat mai multe probleme specifice acestor categorii de birocraţi: resurse limitate, o marjă de negociere, relaţii afective cu unii clienţii (de simpatie sau antipatie). Aceşti lucrători din serviciul public nu lucrează pentru profit, ci pentru binele comun. Ceea ce presupune un angajament profund la un ideal de servicii: medicii nu se uită la ceas când sunt chemaţi să salveze viaţa unui om, oamenii de la deszăpezire nu stau la program doar 8 ore când au de făcut drum prin troiene, profesorii trebuie să hrănească disciplina şi curiozitatea elevilor, ofiţerii de poliţie trebuie să menţină ordinea şi să descurajeze comportamentele distructive. Aceste activităţi nu presupun o muncă simplificată.

În ciuda proliferării normelor şi reglementărilor care fac aceste activităţi cât mai riguroase şi mai impersonale, ele au în continuare o mare flexibilitate, iar puterea şi influenţa acestor persoane continuă să se exercite dincolo de norme. Punerea în practică a politicilor publice este un lucru ce reflectă mai degrabă valorile individuale ale fiecărui birocrat de la nivelul străzii şi mai puţin voinţa factorilor de decizie. Deşi imparţialitatea este o calitate obligatorie la angajarea unui birocrat (care înseamnă punerea în aplicare a legii în mod echitabil faţă de toţi cetăţenii), în realitate există o mare discriminare, dată de tratamentul diferenţiat care se aplică unor persoane în virtutea apartenenţei, reale sau presupuse, la anumite grupuri sociale.

”În analiza pe care o face asupra relaţiilor dintre funcţionarii instituţiilor publice şi clienţii acestora, Michael Lipsky identifică o serie de situaţii în care apar tratamente diferenţiate. Astfel, funcţionarii vor fi tentaţi să îi favorizeze în distribuirea resurselor pe clienţii care par să aibă cele mai multe şanse de eligibilitate conform criteriilor birocratice. De asemenea, birocraţii vor avea tendinţa să îi favorizeze pe cei din interacţiunea cu care pot obţine o anumită gratificaţie, anumite beneficii. Tratamentul diferenţiat apare mai ales atunci când există mulţi solicitanţi pentru resursele respective şi nu există un control pentru felul în care au fost atribuite acestea, precum şi în situaţia în care funcţionarii trebuie să hotărască dacă unii clienţi răspund mai bine la tratament decât alţii. În condiţiile în care munca funcţionarilor publici implică un stres destul de mare, aceştia vor face apel la stereotipuri pentru a-şi

simplifica munca şi vor acţiona în conformitate cu acestea. Grupurile supuse cel mai adesea discriminării sunt: minorităţile etnice, rasiale, religioase, grupurile de imigranţi, femeile, minorităţile sexuale, persoanele cu abilităţi speciale, vârstnicii. Domeniile de manifestare a discriminării cele mai investigate au fost sistemul educaţional, piaţa muncii, locuirea.

Aceste grupuri vulnerabile din punct de vedere social devin vulnerabile şi din puncte de vedere economic. Cei care sunt ţinta prejudecăţilor şi a discriminărilor într-o societate anume vor întâmpina dificultăţi de integrare pe piaţa muncii (nu îşi vor găsi locuri de muncă pe măsura calificării sau vor fi plătiţi la nivel inferior celor care aparţin grupurilor favorizate) şi vor avea dificultăţi în obţinerea beneficiilor publice. Toate acestea îi fac vulnerabili din punct de vedere economic şi îi includ în categoria grupurilor cu risc ridicat de sărăcie. Pentru reducerea discriminării au fost dezvoltate o serie de strategii menite să asigure egalitatea de şanse în zonele în care au fost în mod sistematic subreprezentate a persoanelor care fac parte din grupuri supuse în mod tradiţional discriminării. În Statele Unite aceste strategii poartă numele de *acţiune afirmativă*, în timp ce în Marea Britanie sunt cunoscute sub denumirea de *discriminare pozitivă*. Aceste strategii nu presupun o „discriminare inversă", ci au menirea să asigure egalitatea de şanse pentru toţi cetăţenii, indiferent de grupul căruia îi aparţin. *Discriminarea pozitivă* şi *acţiunea afirmativă* presupun pe de o parte recunoaşterea dezavantajelor acumulate de grupurile respective, precum şi dezvoltarea de politici şi de practici care ajută la depăşirea dificultăţilor."

(Mălina Voicu – *Discriminare*
http://www.iccv.ro/index.php/ro/component/content/article/84-ds-d/136-ds-discriminare)

De consultat:

Lipsky, Michael (2010). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services.* Russel Sage Foundation Publications.
http://books.google.ro/books?id=WjUBulsr2O0C&printsec=frontcover&dq=Lipsky,+Michael+(2010).+Street+Level+Bureaucracy

Lucrări:

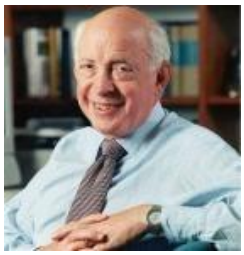
Lipsky, Michael (1970). *Protest in City Politics: Rent Strikes, Housing and the Power of the Poor.* Rand McNally.

Lipsky, Michael (1983). *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services.* Russel Sage Foundation Publications.

Lipsky, Michael şi Smith, Steven Rathgeb (1993.) *Nonprofits for Hire: The Welfare State in the Age of Contracting.* Harvard University Press.

www.explore.georgetown.edu › Faculty
http://okpolicy.org/blog/government-operations/guest-blog-michael-lipsky-the-public-service-includes-state-and-local-workers

LORSCH, JAY W. **Expert american în management**. A absolvit managementul la Colegiul Antioch din cadrul Universităţii Columbia (1955). Doctorat în administrarea afacerilor la Harvard Business School (1964). Profesor de relaţii umane la Harvard Business School (din 1965). Membru al American Academy of Arts and Science. În prezent profesor emeritus. Cunoscut pentru aplicarea ştiinţei comportamentale la studiul organizaţiilor.



Împreună cu Paul Lawrence a scris despre impactul factorilor de urgenţă asupra structurii organizaţionale, denumindu-şi propria abordare ”teoria contingenţei”. Pentru ei nu există o cale pentru gestionarea instituţiilor care să poată fi numită ca ”cea mai bună”. Incertitudinile şi schimbările rapide dictează de multe ori care este cel mai bun stil de management. Structura forţei de muncă a cunoscut schimbări majore în ultimii ani. Diferenţele de putere, generatoare de conflict, au ajutat la atingerea obiectivelor. Într-un studiu făcut în SUA pe trei medii industriale diferite (mase plastice, produse alimentare, containere), ei au arătat că gradul de incertitudine a fost strâns legat de structura organizatorică internă. Când incertitudinea a fost mare a apărut cu mai mare necesitate diferenţierea vânzărilor de producţie, de departamentele de cercetare din cadrul firmelor. Departamentele au avut nevoie de un grad mai mare de diferenţiere internă pentru dezvoltarea unor mecanisme adecvate care să rezolve problemele legate de condiţiile externe. Totuşi, cu cât este mai mare gradul de diferenţiere internă, cu atât este mai mare nevoia unui mecanism potrivit pentru integrarea şi rezolvarea conflictelor dintre diferitele segmente.

Teoria ”**contingenţei**” spune că nu există vreo structură organizaţională inerent mai eficientă decât altele. Dimpotrivă, pentru că organizaţiile diferă în privinţa sarcinilor pe care le îndeplinesc şi a mediilor cu care au de-a face, structura organizaţională potrivită este în fiecare caz o funcţie a unor factori precum tehnologia, piaţa şi predictibilitatea sarcinilor.

Strategiile de diferenţiere includ: crearea personalului administrativ de asistenţă pe lângă directorii de producţie, atragerea unor specialişti externi, crearea unor departamente adiţionale dependente de producţie, de teritoriu sau de clienţi, delegarea de autoritate pentru luarea deciziilor de sus în jos la nivelul departamentelor, descentralizarea, etc. Toate aceste strategii au ca scop funcţionarea mai eficientă a diferitelor părţi ale organizaţiei. Pe de altă parte prea multă independenţă acordată unităţilor subordonate creează situaţii care vin în detrimentul instituţiei, de aceea managerii trebuie să gândească strategii de integrare.

Strategiile de integrare sunt realizate cu ajutorul unor concepte, cum ar fi: ierarhia autorităţilor, regulamente foarte stricte de funcţionare şi organizare, comitete specializate pe probleme, aria de control, circulaţia informaţiilor. Ierarhia autorităţii într-o întreprindere se mai numeşte „chain of command", adaptat în „lanţ ierarhic". Stabilirea cu exactitate a acestei ierarhii de autoritate este primul instrument al integrării.

Diferenţierea şi integrarea conlucrează pentru a asigura eficienţa întreprinderii. Opţiunea pentru una sau alta într-o măsură mai mare sau mai mică este în concordanţă cu munca ce trebuie desfăşurată şi cu factorii mediului extern la care trebuie să răspundă întreprinderea.

Criza din ultimii ani a ridicat problema salariilor directorilor executivi şi a membrilor din consiliile de conducere. Discuţiile publice au mers din nou spre problema diferenţierii şi a integrării. Jay Lorsch consideră că trebuie regândite rolurile consiliilor şi al fiecărui membru, trebuie făcută o analiză a circulaţiei informaţiilor între departamente, a relaţiilor cu clienţii, a succesorilor şi a riscurilor. Liderii trebuie să gestioneze contextul organizaţional mai degrabă decât să se concentreze pe operaţiunile de zi cu zi. El nu trebuie să se scufunde în detalii. Trebuie să înveţe să-şi comunice strategia, să selecteze oameni-cheie şi să definească valorile pe care angajaţii trebuie să le respecte. În plus, el trebuie să dovedească organizaţiei loialitate. Cei mai mulţi lideri din bănci şi din instituţiile implicate în mari scandaluri financiare ştiau că job-ul lor era limitat şi se purtau ca atare, urmărindu-şi interesul personal în dauna instituţiei. Succesul depinde de capacitatea liderilor de a transmite convingător devotamentul lor faţă de instituţie. Fără acest devotament apar aroganţa, epuizarea, corupţia şi eşecul.

De consultat:

Paul Lawrence şi Jary Lorsch (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*, Ashgate Publishing Company, pp. 69-73.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...

Lucrări:

Lorsch, Jay W. şi Lawrence, Paul R. (1969). *Organizational Development: Diagnosis and Action*. Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Company.

Lorsch, Jay W. şi Lawrence, Paul R. (ed.) (1972). *Managing Group and Intergroup Relations*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin Inc.

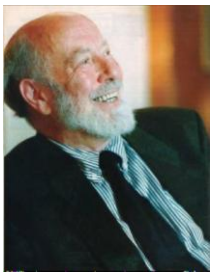
Lawrence, Paul R. şi Lorsch, Jay W. [1967] (1986). *Organization and Environment***.** Harvard Business School Press.

Lorsch, Jay W., Berlowitz, Leslie şi Zelleke, Andy (ed.) (2005). *Restoring Trust in American Business*. The Academy of Arts and Sciences. Cambridge Mass: MIT Press.

hbswk.hbs.edu/faculty/jlorsch.html

http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=jlorsch

LUCKMANN, THOMAS (n. 1927). **Sociolog german** de origine slovenă. A studiat sociologia la universităţile din Viena şi Innsbruck. Mai târziu, în SUA a studiat la New School for Social Research din New York. A fost profesor la Universitatea Konstanz din Germania. Membru al Academiei de Ştiinţă şi Artă din Slovenia. Din 1994 este profesor emeritus. Este doctor onorific al Universităţilor din Linköping (Suedia) şi Ljubljana (Slovenia). A predat la universităţi din New York, Frankfurt, Harvard, Stanford, Wollongong (Australia). A fost influenţat de sociologia fenomenologică, promovată de Alfred Schütz, abordând problematica constructivismului social. Luckman este cunoscut, mai ales prin lucrările *The Social Construction of Reality* (1966) publicată împreună cu Peter L. Berger şi *Structures of Life-World*, , cu Alfred Schütz.



Pentru Luckmann limbajul reflectă cultura unei societăţi, arată modul în care ea îşi clasifică şi evaluează mediul înconjurător şi relaţiile individuale. Descifrarea lui permite înţelegerea diviziunilor din cadrul unei instituţii sau societăţi, a raporturilor de putere şi a sistemelor de control social.

Luckmann a fost preocupat de modul în care fiinţele umane sunt modelate de fapte şi acţiuni sociale, dar şi cum oamenii se implică în mod conştient în modelarea şi crearea de lumi sociale. Ordinea socială este construită de jos, nu impusă de sus. El consideră că o descriere exactă a fenomenelor vieţii oamenilor oferă o bază pentru ştiinţele sociale. Fenomenologia descoperă structurile universale ale existenţei umane în orice moment şi în toate timpurile. Una dintre aceste structuri este legată de formele de comunicare între indivizi şi de interpretarea sensurilor acţiunilor. Limbajul are un rol fundamental în cunoaşterea vieţii cotidiene, fiind definit ca ”cel mai important sistem de semnale din societatea umană”.

Experienţa cea mai importantă cu ceilalţi se petrece în situaţii de tip „faţă în faţă”, care este cazul prototip al interacţiunii sociale. Toate celelalte cazuri derivă din acesta. Relaţiile cu ceilalţi în situaţii de acest tip sunt foarte flexibile. Tipizările interacţiunii sociale devin din ce în ce mai anonime pe măsură ce se îndepărtează de situaţia faţă-n-faţă. Limbajul s-a născut din viaţa cotidiană şi se raportează în principal la aceasta.

Limbajul îşi are originile în situaţiile faţă-n-faţă, (concretul realităţii lui „aici” şi „acum”), dar poate fi cu uşurinţă desprins de ele (ideea abstractizării). Într-o situaţie faţă-n-faţă, limbajul dispune de calitatea de reciprocitate, care îl distinge de orice alt sistem de semnale. De asemenea, are calitatea obiectivităţii. Limbajul are o flexibilitate comunicativă atât de vastă încât permite obiectivarea unei mari varietăţi de experienţe, pe care le tipizează, închizându-le în categorii largi, care au înţeles pentru cei din jur.

Datorită capacităţii sale de a transcende „aici şi acum”-ul, limbajul leagă între ele diferite zone din realitatea cotidiană şi le integrează într-un întreg cu sens. Aceste transcenderi au dimensiuni spaţiale, temporale şi sociale.

O întreagă lume poate fi actualizată prin limbaj, în orice moment. Această putere de transcendere şi de integrare a limbajului se păstrează şi atunci când nu conversăm în mod real cu ceilalţi.

În privinţa relaţiilor sociale, limbajul îi „face prezenţi” pentru noi nu numai pe cei care sunt fizic absenţi în acel moment, ci şi pe cei dintr-un trecut amintit sau reconstituit, ca şi pe cei proiectaţi ca figuri imaginare din viitor. Limbajul este capabil să transceandă cu totul realitatea vieţii cotidiene. Modalitatea lingvistică prin care se realizează o astfel de transcendere se numeşte limbaj simbolic. Limbajul construieşte enorme edificii de reprezentări simbolice. El este capabil să construiască simboluri foarte abstracte faţă de experienţa zilnică, dar şi să le „readucă” în viaţa obişnuită şi să le înfăţişeze ca elemente obiective reale ale cotidianului. Individul trăieşte zilnic într-o lume de semnale şi simboluri.

(Peter Berger, Thomas Luckmann, *Construirea socială a realităţii*, 1999, pp.50-52)

De consultat:

Schütz, Alfred şi Luckmann, Thomas (1989). *The Structures of the Life-World*, vol.2. Northwestern University Press.
http://books.google.ro/books?id=NoMdU5GunA8C&printsec=frontcover&dq=Luckmann,+Thomas

Lucrări:

Berger, Peter L. şi Luckmann, Thomas [1966] (1999). *Construirea socială a realităţii*. Bucureşti; Editura Univers (trad. din l. engleză şi note de Alex. Butucelea).

Schütz, Alfred, Luckmann Thomas, Zaner Richard M. şi Engelhardt, Tristam Jr. (1973) *Structures of the Life-World (Studies in Phenomenology and Existential Philosophy).* Northwestern University Press.
evans-experientialism.freewebspace.com/berger_luckmann.htm
http://hirr.hartsem.edu/ency/luckmann.htm

MARCH, JAMES GARDNER (n. 1928). **Psiholog şi sociolog american**. Licenţă şi master la University of Wisconsin şi doctorat în filosofie la Yale University. Profesor de management din 1953 la Carnegie Institute of Technology, iar din 1970 la Stanford University. Membru al Academy of Science, the American Academy of Artis and Science, National Academy of Education. Membru al Royal Swedish Academy of Science. *Doctor honoris*

causa a numeroase universităţi din SUA şi din străinătate. A colaborat cu departamentele de ştiinţe politice şi sociologie de la mai multe universităţi.

Este cunoscut mai ales prin cercetările privind organizaţiile şi procesele de decizie din cadrul acestora. "March este autorul, alături de fostul său coleg, Simon, al conceptului de raţionalitate limitată. Pe lângă atenţia deficitară, capacitatea mentală este şi ea limitată. Mintea unui factor de decizie cuprinde atât cât poate. Poate prelucra o cantitate limitată de informaţie, un număr redus de alternative (v. şi Charles Lindblom). În aceste condiţii, dacă luarea deciziei se intenţionează a fi raţională, raţionalitatea acesteia va avea limite severe. Deciziile vor fi luate cunoscându-se mult mai puţine lucruri decât s-ar putea în principiu. După atenţia deficitară şi raţionalitatea limitată urmează preferinţele imprevizibile. Oamenii se răsgândesc în privinţa a ce doresc. Chiar şi atunci când ştiu ce vor, ei pot să-şi ignore preferinţele şi să urmeze sfaturile altora sau tradiţiile. De asemenea, ei îşi pot exprima dorinţele într-un mod ambiguu. Preferinţele lor pot intra în conflict cu ale altora. În acest punct, limitările cognitive ale raţionalităţii se cuplează cu cele politice. March, alături de celălalt fost coleg al său, Cyert, recunoaşte că o firmă şi, de fapt, orice altă structură organizaţională, reprezintă o coaliţie schimbătoare de interese politice multiple. «Structura unei firme nu se dă, ci se negociază. Obiectivele unei firme nu se dau ci se discută». Coaliţiile, pentru a folosi cuvintele lor, includ managerii, lucrătorii, acţionarii, furnizorii, juriştii, funcţionarii fiscali şi alţi agenţi ai statului, precum şi toate subunităţile sau departamentele în care este divizată organizaţia. Fiecare dintre aceşti factori are preferinţa sa în privinţa structurii şi obiectivelor firmei. Din acest motiv, definitorii sunt negocierea, tocmeala şi nu raţionalitatea detaşată. Aici apare punctul de întâlnire între limitele politice şi cele organizaţionale, determinate de *anarhiile organizate*. Deşi nu toate organizaţiile sunt dominate de o anarhie organizată, acest fenomen se petrece pe anumite perioade, mai ales în cazul companiilor publice sau al organizaţiilor educaţionale, cum sunt universităţile, colegiile şi şcolile".

Conform teoriei "**raţionalităţii limitate**" capacitatea oamenilor de a urmări un scop raţional întâmpină anumite limite cognitive. În loc să caute soluţia optimă, oamenii adoptă strategia satisfăcătorului, adică acceptă o soluţie "suficient de bună", într-o aşa-numită zonă de indiferenţă.

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp.131-132)

March şi Cyert consideră firma ca un "grup de participanţi la cereri disparate" (angajaţi, directori, acţionari, clienţi, furnizori, administratori) care au cu toţii interese în sistem. Procesul de decizie poate fi analizat împărţindu-l în trei componente: obiectivele sau scopurile, aşteptările sau speranţele, alegerea organizaţiei. Scopurile firmei nu pot fi descrise în termeni de preferinţă a majorităţii; ele sunt definite în cursul negocierii între coaliţiile existente asupra recompenselor dorite ca răsplată a participării lor. Astfel aceste scopuri nu sunt

total raţionale şi sunt adesea stabilite sub forma constrângerilor, sunt controlate prin bugete şi prin diviziunea funcţiilor. Aspiraţiile organizaţiei funcţionează ca un filtru ce îndepărtează informaţiile care nu convin şi le reţine doar pe acelea care corespund aşteptărilor. Alegerile organizaţiei sunt operate cu ajutorul procedurilor care încearcă cel mai adesea să evite incertitudinea, să menţină regulile existente, să utilizeze reguli simple. Aceste proceduri sunt de cele mai multe ori standard şi influenţează obiectivele individuale ale membrilor şi percepţia lor asupra stării mediului.

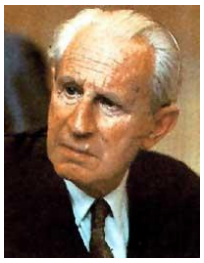
De consultat:

March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Blakwell Publishers Inc.
http://books.google.ro/books?id=VnsMOtmlMoMC&pg=PA192&dq=March,+James,+G.+(1999).+The+Pursuit+of+Organizational

Lucrări:

Cyert, Richard M. şi March, James G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm***.** Oxford: Blackwell Publichers Inc.
March, James G. (1988). *Decision and Organization***.** Blakwell Publishers Inc.
March, James G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Blakwell Publishers Inc.
www.getcited.org/mbrx/PT/99/.../11058704
encyclopedia.farlex.com/March,+James+G

MARCUSE, HERBERT (1898–1979). **Filosof şi sociolog american** de origine germană. Membru al Şcolii de la Frankfurt. Studii academice de lingvistică, filosofie şi economie politică la universităţile din Berlin şi Freiburg. La Freiburg devine asistentul lui Martin Heidegger şi redactează teza de doctorat privind ontologia şi teoria istoricităţii la Hegel. Membru al Institutului de Cercetări Sociale de la Frankfurt (1932).



Emigrează în SUA (1933), din cauza persecuţiilor naziste. Se angajează la Institutul de Cercetări Sociale din New York. Profesor de filosofie şi ştiinţe politice la Universităţile Columbia, Harvard, Brandeis din Boston (1954–1966), la Universitatea din San Diego, California (din 1967). A realizat o critică a societăţii capitaliste occidentale pe baza unei concepţii inspirate din opera lui Marx şi Freud (freudo-marxism). Întemeietor al noii stângi. Critic al empirismului pozitivist din sociologie.

”Caracterul terapeutic al conceptului operaţional apare cel mai limpede atunci când gândirea conceptuală este pusă metodic în slujba cercetării şi îmbunătăţirii condiţiilor sociale existente, în cadrul instituţiilor societale existente, adică în sociologia industrială, în cercetarea motivaţiilor, în marketing şi în sondajele opiniei publice. Când forma dată a societăţii este şi rămâne sistemul suprem de referinţă al teoriei şi practicii, acest gen de sociologie şi psihologie nu este greşit. Este mai uman şi mai rentabil să existe relaţii bune între muncitori şi patroni, condiţii de muncă plăcute şi dorinţele clientelei să fie în armonie cu dezideratele afacerilor şi ale politicii. Raţionalitatea acestui fel de ştiinţă socială apare însă într-o lumină diferită dacă societatea dată, rămânând cadrul de referinţă, devine obiectul unei teorii critice care vizează însăşi structura acestei societăţi, prezentă în toate faptele şi condiţiile particulare şi determinând locul şi funcţia lor. În acest caz, caracterul lor ideologic şi politic iese în evidenţă, iar elaborarea unor concepte adecvate sub raport cognitiv impune depăşirea concreteţei înşelătoare a empirismului pozitivist. Conceptul terapeutic şi operaţional devine fals în măsura în care izolează şi atomizează faptele, le stabilizează în cadrul întregului represiv şi acceptă termenii acestui întreg drept termeni ai analizei. Traducerea metodologică a universalului în concept operaţional devine atunci o reducţie represivă a gândirii. Drept exemplu, aleg o lucrare «clasică» a sociologiei industriale: *Studiul despre relaţiile de muncă în uzinele Hawthorne ale companiei Western Electric*, a lui Roethlisberger şi Dickson. Este un studiu vechi, iar de atunci metodele au devenit mult mai precise. După părerea mea, însă, substanţa şi funcţia lor au rămas aceleaşi. Mai mult, acest mod de gândire nu numai că a pătruns de atunci în alte ramuri ale ştiinţelor sociale şi în filosofie, ci, totodată, a contribuit la modelarea subiecţilor umani pe care îi studiază. Conceptele operaţionale se concretizează în metode de control social mai bun: ele devin parte integrantă a ştiinţei administrării, sectorul relaţii umane. Iată cum se exprimă, în *Labor Looks At Labor*, un muncitor din industria automobilului: «Neputând sparge grevele noastre, neputându-le opri prin tactica înfruntării directe, administratorii au studiat *relaţiile umane* în domeniile economic, social şi politic pentru a descoperi cum să neutralizeze sindicatele». Studiind plângerile muncitorilor despre condiţiile de muncă şi salarii, cercetătorii au fost izbiţi de faptul că majoritatea erau formulate în «termeni vagi, neprecişi», le lipseau «referiri obiective» la «standarde general acceptate» şi aveau caracteristici «în mod esenţial diferite de însuşirile asociate în mod curent cu faptele obişnuite». Cu alte cuvinte, plângerile erau formulate în declaraţii generale ca: «Spălătoarele sunt insalubre», «Munca este periculoasă», «Salariile sunt prea mici». Călăuzindu-se după principiul gândirii operaţionale, cercetătorii au tradus sau reformulat aceste enunţuri astfel încât generalitatea lor vagă să poată fi redusă la corespondente particulare, la termeni care desemnau situaţia particulară ce generase plângerea şi descriau «cu precizie condiţiile din uzină». Forma prea generală a fost dizolvată în enunţuri care identificau operaţiile şi condiţiile particulare care au dat naştere plângerii, şi, ca urmare, aceasta a fost luată în consideraţie şi s-au modificat operaţii şi condiţii particulare. De pildă, fraza:

«Spălătoarele sunt insalubre» a fos tradusă prin: «Cu cutare prilej am intrat în acest spălător şi lavoarul era murdar». Ancheta a stabilit că faptul acesta era, în mare măsură, imputabil neglijenţei câtorva salariaţi; s-a iniţiat o campanie împotriva aruncării pe jos a hârtiilor murdare, împotriva scuipatului pe jos etc.; un om a fost apoi însărcinat cu menţinerea permanentă a curăţeniei în spălător. «Astfel, numeroase plângeri au fost reinterpretate şi au devenit prilejul unor îmbunătăţiri». Iată alt exemplu: muncitorul B, care lucrează cu bucata, declară în termeni generali că tariful pe bucată este prea scăzut. Interviul cu el dezvăluie că «soţia sa este în spital şi că el îşi face griji în privinţa onorariului pe care trebuie să-l plătească medicului». În cazul acesta, conţinutul latent al plângerii constă în faptul că, în urma îmbolnăvirii soţiei sale, câştigul prezent al lui B este insuficient pentru a acoperi obligaţiile sale financiare curente». O astfel de traducere modifică sensibil semnificaţia propoziţiei concrete. Enunţul netradus formulează o condiţie generală în generalitatea ei («Salariile sunt prea mici»). El trece dincolo de condiţiile particulare din fabrica particulară şi de situaţia particulară a muncitorului. În această generalitate – şi nu numai în ea – enunţul formulează o acuzare de mare amploare care consideră cazul particular ca manifestare a unei stări universale de lucruri, insinuând că aceasta nu poate fi îmbunătăţită prin măsuri luate în cazul particular. Astfel, enunţul netradus stabilea o relaţie concretă între cazul particular şi întregul din care el este un caz, iar acest întreg include condiţiile ce depăşesc respectiva muncă, respectiva fabrică, respectiva situaţie personală. Acest întreg este eliminat din traducere şi tocmai această operaţie face posibilă remedierea. Muncitorul poate că nu-şi dă seama de acest lucru, iar pentru el plângerea sa poate avea într-adevăr semnificaţia particulară şi personală pe care traducerea o evidenţiază drept «conţinut latent» al ei. În plus, limbajul pe care-l foloseşte îşi afirmă validitatea obiectivă împotriva conştiinţei sale: el exprimă condiţii care există, deşi nu există «pentru el». Concreteţea cazului particular dobândită de traducere este rezultatul unei serii de abstracţii de la concreteţea lui *reală,* care rezidă în caracterul universal al cazului. Traducerea leagă enunţul general de experienţa personală a muncitorului care îl emite, dar se opreşte înaintea punctului în care muncitorul s-ar simţi «Muncitorul» şi în care munca sa i-ar apărea drept «Munca» clasei muncitoare. Este necesar să precizăm că în traducerile pe care le efectuează, cercetătorul operaţional nu face altceva decât să urmeze procesul realităţii şi poate chiar traducerile muncitorului însuşi. Nu el este vinovat de blocarea experienţei muncitorului şi funcţia lui nu este de a gândi în termenii unei teorii critice, ci de a-i învăţa pe supraveghetori să «folosească metode mai umane şi mai eficiente faţă de muncitorii lor» (numai termenul «umane» pare neoperaţional şi cere să fie analizat). Întrucât modul acesta de cercetare şi gândire, inspirat din «management», pătrunde în alte dimensiuni ale efortului intelectual, serviciile pe care el le aduce devin tot mai inseparabile de validitatea lui ştiinţifică. În acest context, funcţionalizarea are un efect într-adevăr terapeutic. Odată ce nemulţumirea personală este izolată de nefericirea generală, odată ce conceptele universale, care militează împotriva funcţionalizării, sunt dizolvate în referiri particulare, cazul

devine un incident tratabil şi maniabil. Cazul, desigur, rămâne incidentul unui universal – niciun mod de gândire nu se poate lipsi de universal, dar de un gen foarte diferit de cel avut în vedere în enunţul netradus. Din clipa în care se va rezolva problema onorariului medicului, muncitorul B va recunoaşte că, în general, salariile *nu* sunt prea mici şi că a fost vorba numai de o strâmtorare în situaţia lui individuală (care se poate ivi şi în alte situaţii individuale). Cazul său a fost subsumat unui alt gen – cel al cazurilor de strâmtorare personală. El nu mai este «Muncitorul» sau «Salariatul» (adică membrul unei clase), ci muncitorul sau salariatul B de la uzina Hawthorne a companiei Western Electric». Autorii lucrării *Management and the Worker* erau perfect conştienţi de această implicaţie. După ei, una din funcţiile fundamentale care trebuie să fie puse la punct în sânul unei organizaţii industriale este «funcţia specifică a muncii personale», iar această funcţie cere ca organizatorii însărcinaţi cu relaţiile dintre patroni şi salariaţi «să ţină seama de ceea ce se petrece în mintea fiecărui muncitor, să-l considere pe acesta ca pe un salariat având istoria sa personală» sau «ocupând în fabrică un loc al său care-l pune în contact cu anumite persoane sau grupuri de persoane». Şi, invers, autorii condamnă ca fiind incompatibilă cu „funcţia specifică a muncii personale» atitudinea de a avea în vedere salariatul «tipic» sau «mediu» şi «ceea ce se petrece în mintea muncitorului în general». Putem rezuma aceste exemple confruntând enunţurile iniţiale cu traducerea lor în forma funcţională. Vom lua ambele versiuni de bune fără a le verifica.

1. «Salariile sunt prea mici». Subiectul propoziţiei îl reprezintă «salariile», *nu* remunerarea particulară a unui muncitor particular pentru o muncă particulară. Omul care face această declaraţie se gândeşte poate numai la propria sa experienţă; forma însă pe care o dă afirmaţiei sale depăşeşte experienţa sa personală. Predicatul atributiv „sunt prea mici» presupune o referire care nu apare în propoziţie: prea mic pentru cine sau pentru ce? Termenul de referinţă ar putea fi individul care emite enunţul sau colegii săi cu aceeaşi muncă; dar substantivul general (salarii) antrenează întreaga mişcare de gândire exprimată în propoziţie şi face ca restul elementelor propoziţiei să dobândească acelaşi caracter de generalitate. Termenul de referinţă rămâne neprecis – «prea mici, în general» sau «prea mici pentru oricine care, ca şi vorbitorul, este salariat». Propoziţia este abstractă. Ea se referă la condiţii universale cărora nu li se poate substitui niciun caz particular; semnificaţia ei este «tranzitivă» faţă de fiecare caz individual. Într-adevăr, propoziţia cere să fie «tradusă» într-un context mai concret, un context însă în care conceptele universale nu pot fi definite de o serie *particulară* de operaţii (ca, de pildă, istoria personală a muncitorului B şi funcţia specială pe care o îndeplineşte în uzina W). Conceptul «salarii» se referă la grupa «salariaţi», integrând toate istoriile personale şi toate muncile speciale într-un univers concret.

2. «În urma îmbolnăvirii soţiei sale, câştigul prezent al lui B este insuficient pentru a acoperi obligaţiile sale financiare curente». Notăm că în această traducere subiectul din enunţul 1 a fost deplasat. Conceptul universal «salarii» este înlocuit cu «câştigul prezent al lui B», expresie a cărei semnificaţie este pe deplin

definită de seria particulară de operaţii pe care B trebuie să le execute pentru a asigura familiei sale hrana, îmbrăcămintea, locuinţa, medicamentele etc. «Tranzitivitatea» semnificaţiei a fost înlăturată; gruparea «salariaţi» a dispărut odată cu subiectul «salarii»; iar ceea ce rămâne este un caz particular care, despuiat de semnificaţia lui tranzitivă, devine susceptibil de tratamentul standard acceptat de uzina al cărei caz îl constituie. E ceva rău în asta? Nimic. Traducerea conceptelor şi a propoziţiei ca întreg este validată de societatea căreia i se adresează cercetătorul. Terapia este eficientă pentru că uzina sau guvernul îşi pot permite să suporte o parte considerabilă a cheltuielilor, pentru că ele sunt dispuse să o facă şi pentru că pacientul acceptă să se supună unui tratament care promite să fie un succes. Conceptele vagi, imprecise, universale, care apăreau în plângerea netradusă erau, într-adevăr, vestigii ale trecutului; persistenţa lor în vorbire şi gândire era, într-adevăr, o piedică (deşi una minoră) în calea înţelegerii şi colaborării. Întrucât sociologia operaţională şi psihologia operaţională au contribuit la uşurarea condiţiilor inumane, ele sunt elemente ale progresului intelectual şi material. Totodată, însă, ele constituie o dovadă a raţionalităţii ambivalente a progresului, care acordă satisfacţii prin puterea sa represivă şi este represiv în satisfacţiile acordate. Eliminarea semnificaţiei tranzitive a rămas o trăsătură a sociologiei empirice. Ea caracterizează până şi numeroase studii care nu sunt menite să îndeplinească vreo funcţie terapeutică în folosul unor interese particulare. Rezultatul este următorul: odată eliminat excesul de semnificaţie «nerealist», investigaţia este menţinută în limitele vastului domeniu în care societatea validează sau invalidează propoziţiile. Prin însăşi metodologia sa, acest empirism este ideologic".

(Marcuse, Herbert. Omul unidimensional. În *Scrieri filosofice*, 1977, pp. 337-344)

De consultat:

Marcuse, Herbert (2001). *Towards a Critical Theory of Society*. Routledge.
http://www.google.ro/search?q=Marcuse%2C+Herbert+(2001).+Towards+a+Critical+Theory+of+Society.

Lucrări:

Marcuse, Herbert (1977). *Scrieri filosofice*. Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. germană de Ion Herdan, Sorin Vieru, Vasile Dem. Zamfirescu).

Marcuse, Herbert [1955] (1996). *Eros şi civilizaţie. O cercetare filosofică asupra lui Freud*. Bucureşti: Editura Trei (trad. din l. engleză de Cătălina şi Louis Ulrich).

Marcuse, Herbert (2001). *Towards a Critical Theory of Society*. Routledge

www.marcuse.org

www.uta.edu/huma/illuminations/kell12.htm

MARX, KARL (1818–1883). **Filosof german**, fondator al comunismului revoluţionar şi al materialismului istoric în sociologie. Studii de drept, filosofie, literatură la universităţile din Bonn şi Berlin. Doctor în filosofie (1841). Jurnalist şi editor. "Într-o operă colosală prin dimensiuni şi promisă imensului destin deja cunoscut, se disting patru profiluri coordonate: 1) profilul filosofic – cel al «tânărului Marx» – din care se pot reţine *Sfânta familie* (1845) şi *Mizeria filosofiei* (1847), combatere sarcastică a ideilor lui P.J. Proudon; 2) profilul sociologic, alcătuit din scrierile lui politice (*Luptele de clasă în Franţa* – 1850, *18 Brumar sub Louis Bonaparte* - 1852, *Despre războiul civil din Franţa* –1871), în care apare limpede concepţia lui despre clase; 3) profilul economic, unde se evidenţiază *Contribuţii la critica economiei politice* (1859), *Salariu, preţ şi profit* (1865) şi mai ales *Capitalul* (1867–1894); 4) fără a uita nenumăratele articole de circumstanţă, polemice şi percutante, ca faimosul *Manifest al Partidului Comunist* (1848), pe care l-a redactat împreună cu F. Engels" (Gresel, François, Panoff, Michel, Perrin, Michel şi Tripier, Pierre, *Dicţionar de ştiinţe umane*, 2000, p.193).

Alienarea muncii este definită de Marx ca lipsa de control a muncitorului asupra producţiei şi produsului său. Consecinţa alienării este o înstrăinare psihologică şi socială a angajatului. Modul de distribuţie a profitului întăreşte alienarea.

"Tradiţia europeană a analizei instituţionale a fost declanşată de Karl Marx, a cărui influenţă a pătruns atât în ştiinţele economice şi politice, cât şi în sociologie. Cu toate că Marx a inspirat o serie corespunzătoare şi variată de teorii şi mişcări politice, de o importanţă fundamentală pentru teoria instituţională este acea latură a operei sale care implică polemica cu marele filosof idealist german Hegel, precum şi reinterpretarea concepţiilor acestuia din urmă. Hegel considera că istoria reprezintă autoîmplinirea, de-a lungul timpului, a unor idei abstracte sau a unui spirit (*Geist*). Acest spirit autogenerator este reflectat în lumea obiectivă, pe care cei mai mulţi dintre noi o considerăm în mod greşit drept adevărata realitate. Intră în sarcina fiinţei umane să depăşească această stare de alienare, în care lumea îi apare a fi altceva decât spiritul amintit (Hegel, [1807] 1967; Tucker, 1972). Este bine cunoscut faptul că Marx răstoarnă pur şi simplu argumentaţia lui Hegel. Pentru Marx, lumea materială este cea adevărată, iar alienarea pe care o simţim se petrece din cauză că omenirea este înstrăinată de sine însăşi în cadrul structurilor politice şi economice existente. Marx, care şi-a elaborat ideile în primele decenii ale revoluţiei industriale, considera că structurile esenţiale sunt cele economice.

Activitatea productivă fusese transformată în muncă obligatorie. În interiorul unui sistem capitalist, munca nu mai putea să fie o expresie a producti-vităţii creatoare, ci pur şi simplu muncă alienată. Caracterul şi semnificaţia muncii şi a relaţiilor de muncă erau – în opinia lui – modificate de structurile de oprimare şi exploatare. Aceste structuri – care implică şi convingeri, reguli şi raporturi de putere specifice – sunt produsul ideilor şi activităţilor fiinţelor umane, dar ele apar ca exterioare şi obiective în ochii celor care participă la ele. Ideile şi ideologiile reflectă şi încearcă să justifice realitatea materială, şi nu invers (Marx, [1844], 1972, [1845- 1846] 1972). Prin urmare, în anumite privinţe (importante, dar limitate istoric), Marx a oferit una din primele formulări ale construcţiei sociale a realităţii".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 32-33)

De consultat:

Marx, Karl (2007). *Capital: A Critique of Political Economy.* Volume 1. Part I. Cosimo Inc.

Marx, Karl (2007). Capital: A Critique of Political =ro&ei=Mk6lTMTgPM7M swbi0fydCA&sa=X&oi=book

Lucrări:

Marx, Karl şi Engels, Friederich (1958). Ideologia germană. În Marx, Karl şi Engels, Friederich *Opere*, vol. 4, Bucureşti: Editura Politică.

Marx, Karl (1968). Manuscrise economico-filosofice din 1844. În Marx, Karl. *Scrieri din tinereţe*. Bucureşti: Editura Politică, pp. 507-627.

en.wikipedia.org/wiki/Karl_Marx

MASLOW, ABRAHAM (1908–1970). **Psiholog american** cunoscut, mai ales, prin elaborarea piramidei nevoilor. A studiat trei semestre dreptul la City College of New York, după care a trecut la Cornell University, apoi revine la City College of New York. S-a mutat la Universitatea din Winscosin. Tot aici şi-a obţinut şi titlul de doctor în psihologie (1934). Maslow a început să predea psihologia, ca profesor titular, la Brooklyn College. În anul 1951 a devenit şeful Catedrei de Psihologie de la Brandeis University, unde şi-a continuat activitatea de cercetare. A funcţionat în această calitate până în anul 1969.

"Abraham Maslow a fost un psiholog care, de-a lungul a câtorva ani, a dezvoltat şi finisat o teorie generală a motivaţiei umane. După Maslow, fiinţele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie, începând cu cele mai de bază şi mai imperative. Aceste nevoi cuprind:

Piramida nevoilor arată că dorinţele umane sunt înnăscute şi se constituie într-o ierarhie, similară ciclului vieţii omului. Indivizii îşi doresc întotdeauna mai mult. "Un om trebuie să fie ceea ce poate fi; el trebuie să fie adecvat adevăratei sale firi". Nevoile oamenilor sunt dinamice.

1. nevoi fiziologice. Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca persoana să poată supravieţui, cum ar fi hrana, apa, oxigenul şi adăpostul. Factorii organizaţionali care ar putea satisface aceste nevoi includ un salariu minim şi condiţii de muncă care să permită existenţa;

2. nevoi de siguranţă. Acestea reprezintă nevoi de securitate, stabilitate, eliberare de anxietate şi un mediu structurat şi ordonat. Condiţiile organizaţionale care ar putea să satisfacă aceste nevoi se referă la condiţii de lucru sigure, reguli şi regulamente corecte şi realiste, siguranţa postului, un mediu de lucru confortabil, programe de pensii şi de asigurări, plata peste nivelul minim de supraveţuire şi libertatea de a se sindicaliza;

3. nevoi de apartenenţă. Acestea includ nevoi de interacţiune socială, afecţiune, dragoste, companie şi prietenie. Factorii organizaţionali care ar putea satisface aceste nevoi cuprind posibilitatea de a interacţiona cu alţii la locul de muncă, supravegherea amicală şi dispusă la ajutor, şansa de a lucra în echipă, posibilitatea de a dezvolta noi relaţii sociale;

4. nevoi de stimă. Acestea se referă la nevoia sentimentului de a fi potrivit, competent, independent, puternic şi încrezător, ca şi aprecierea şi recunoaşterea acestora de către alţii. Factorii organizaţionali care ar putea satisface aceste nevoi includ oportunitatea de a stăpâni sarcini ce conduc la sentimentul de realizare şi responsabilitate. Totodată, premii, promovări, un nume prestigios al postului, recunoaşterea profesională şi altele asemenea pot satisface aceste nevoi atunci când sunt resimţite ca deplin meritate;

5. nevoi de autoîmplinire. Aceste nevoi sunt cel mai greu de definit. Ele implică dorinţa de a dezvolta potenţialul real al persoanei până la posibilităţile lui maxime exprimând abilităţile, talentele şi emoţiile acesteia într-un mod care să o mulţumească cât mai mult. Maslow sugerează că oamenii care se autoîmplinesc au percepţii clare asupra realităţii, se acceptă pe ei înşişi şi pe ceilalţi şi sunt independenţi, creativi şi apreciativi cu lumea din jurul lor.

Dat fiind faptul că indivizii pot avea aceste nevoi, în ce sens pot ele constitui baza unei teorii a motivaţiei? Altfel spus, care este mai exact premisa motivaţională a ierarhiei Maslow a necesităţilor umane? În câteva cuvinte, categoria de nevoi nesatisfăcută aflată la cel mai scăzut nivel are potenţialul motivaţional cel mai înalt. Astfel, niciuna dintre nevoi nu este «cel mai bun motivator»: motivaţia depinde de poziţia persoanei în ierarhia necesită-ţilor. După Maslow, indivizii sunt motivaţi să-şi satisfacă nevoile fizio-logice înainte de a dovedi interes pentru nevoile de siguranţă, iar acestea din urmă trebuie satisfăcute înainte ca nevoile sociale să devină motivaţionale, şi aşa mai departe. Când o necesitate nu este satisfăcută, ea exercită un puternic efect asupra gândirii şi comportamentului individului şi în acest sens nevoile sunt motivaţionale. Totuşi, atunci când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul îşi îndreaptă atenţia spre nivelul superior următor. Observaţi că implicit aceasta înseamnă că *o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace.* Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente şi se simte în siguranţă, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulţumire. După Maslow, singura excepţie de la această regulă sunt nevoile de autoîmplinire. El credea că acestea sunt nevoi de «dezvoltare» şi devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute. Indivizii care se află în categoriile de nevoi de nivel inferior (fiziologice, de siguranţă şi de apartenenţă) par a fi mai susceptibili spre motivaţia extrinsecă, forma sa concretă corespunzând nevoii celei mai presante. Observaţi că aici vom întâlni pe scară largă banii şi substituenţii acestora (de exemplu, programele de asigurări şi de pensii). Totuşi, motivaţia intrinsecă intră în joc pe măsură ce indivizii urcă în ierarhie şi nevoi de rang superior (stima faţă de sine şi autoîmplinirea) devin proeminente. În cazul acesta, patronii trebuie să proiecteze activitatea astfel încât oamenii să se ,,automotiveze".

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, 1998, pp. 153-154)

Mai târziu, Maslow va introduce încă două tipuri de necesităţi: **nevoia *de a şti şi înţelege (6)*** şi cea ***estetică (7)***: " Chiar şi după ce ajungem să cunoaştem un lucru, simţim imboldul de a-l cunoaşte, pe de o parte, mai detailat, microscopic, iar pe de altă parte, de a dobândi o cunoaştere tot mai largă în direcţia unei filosofii a lumii, a unei teologii, şi aşa mai departe. Acest proces a fost numit de unii căutarea sensului. Vom postula aşadar existenţa unei dorinţe de a înţelege, sistematiza, organiza, analiza, a căuta relaţii şi sensuri, a construi un sistem de valori [...]. ***Trebuinţele estetice***. "Despre ele ştim şi mai puţin decât despre altele, şi totuşi mărturia istoriei, a disciplinelor umaniste şi a esteticienilor ne interzice să sărim peste acest teritoriu. Încercările de a studia fenomenul de pe o bază clinică şi personalistă, la anumiţi indivizi, au arătat că *unele* persoane au o trebuinţă estetică într-adevăr primară. Urâţenia le îmbolnăveşte (în forme specifice, iar un mediu frumos le vindecă" (Maslow, *Motivaţie şi personalitate*, 2008, pp. 110; 111).

De consultat:

Maslow, Abraham (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons.
http://www.google.ro/search?q=The+Maslow+Business+Reader

Lucrări:

Maslow, Abraham (1940). Test of Dominance-Feeling (Self Esteem) in College Women. *The Journal of Social Psychology*, no. 12, pp. 255-270.
Maslow**,** Abraham (1942). Self-Esteem (Dominance-Feeling) and Sexuality in Women. *Journal of Social Psychology*, no. 16, pp. 259-294.
Maslow, Abraham şi Skoda, M. J. (1952). Volunteer-Error in the Kinsey Study. *Journal of Abnormal & Social Psychology*. 47 (2), pp. 259-262.
Maslow, Abraham (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons.
Maslow, Abraham. [1954] (2008). *Motivaţie şi personalitate*. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. engleză de Andreea Răsuceanu).
http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

MAYO, ELTON GEORGE (1880–1949). **Sociolog şi psiholog american** de origine australiană. Fondator al psihosociologiei industriale. El a realizat primele cercetări în acest domeniu, interesându-se de problemele şi efectele activităţilor repetitive în industrie, ca urmare a aplicării taylorismului. În Statele Unite a fost, mai întâi, profesor la Wharton School a Universităţii Pennsylvania (1923–1925) şi apoi la Universitatea Harvard, unde şi-a petrecut cea mai mare parte a activităţii sale (1926–1947). Aici, a contribuit la înfiinţarea Departamentului de Psihologie Industrială. Între anii 1927 şi 1932, a realizat, împreună cu colaboratorii săi, celebrele anchete de la uzinele Hawthorne, ale companiei Western Electric din Chicago, graţie cărora s-au degajat principiile fondatoare ale *Şcolii relaţiilor umane*. Cei mai impotanţi colaboratori ai săi au fost F. J. Roethlisberger şi W. J. Dickson, care au prezentat principalele concluzii ale acestor experimente în volumul *Management and the Worker* (1939). Reprezentanţii acestei orientări au conceput organizaţiile ca sisteme socioumane. Ei au evidenţiat faptul că *membrii oricărei organizaţii vin aici cu atitudini şi sisteme proprii de valoare, care nu sunt neapărat în concordanţă cu obiectivele urmărite de organizaţia respectivă. În consecinţă, aceste teorii consideră că tensiunile ce pot lua naştere dintr-o asemenea divergenţă conferă relaţiilor umane o importanţă primordială, deoarece trebuie explicate comportamentele*

membrilor organizaţiei: aceştia trebuie să fie motivaţi sau stimulaţi pentru a contribui la atingerea obiectivelor organizaţiei".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, p. 35)

"Experimentele de la Hawthorne – este vorba de cinci studii separate, cu metode distincte – au demonstrat toate foarte convingător un lucru: *randamentul muncitorilor este determinat de natura relaţiilor, la nivel orizontal şi vertical, cu colegii de echipă şi cu conducerea.* Atelierele de la Hawthorne, de lângă Chicago, ale Companiei Western Electric reprezentau o întreprindere gigant: 40 000 de salariaţi (dintre care 29 000 de muncitori) şi produceau echipamente telefonice pentru concernul «American Telephone and Telegraph». La data când au început experimentele, forţa de muncă din atelierele de la Hawthorne era formată preponderent din emigranţi (polonezi, cehi, germani, italieni, armeni etc.) sau din prima generaţie de descendenţi ai acestora; sindicatele muncitoreşti din aceste ateliere erau slabe. Climatul social erau deosebit de favorabil: la aceste ateliere nu avuseseră loc greve de mai bine de 20 de ani. Asistenţa medicală era relativ corespunzătoare: exista un sistem de pensionare, existau asigurări medicale bine organizate.

I. *Experimentul cu iluminatul industrial* (noiembrie 1924 – aprilie 1927) a fost montat de conducerea companiei şi s-a desfăşurat înainte de venirea echipei de cercetători de la Universitatea Harvard. Prin acest experiment s-a încercat punerea în evidenţă a relaţiei dintre nivelul iluminatului industrial şi randamentul muncii. S-au selectat trei ateliere cu sarcini diferite şi, la intervale scurte, nivelul iluminatului a fost sporit. În două dintre ateliere randamentul muncii a crescut. La cel de-al treilea, randamentul a rămas acelaşi. Pentru a se putea trage concluzii, s-a hotărât constituirea unui grup care să lucreze în condiţii în care intensitatea luminii să varieze. Rezultatele acestui grup urmau să fie comparate cu randamentul unui alt grup, executând aceeaşi sarcină, însă în condiţiile obişnuite din atelier (cu lumina constantă). Rezultatul a fost surprinzător. Randamentul ambelor grupuri (experimental şi de control) a crescut în aceleaşi proporţii. S-a hotărât, într-o a treia fază a experimentului, izolarea grupului experimental într-o încăpere iluminată artificial (lumina naturală era total oprită). La acest grup experimental iluminatul a fost continuu şi gradat scăzut. Din nou randamentul a crescut pentru ambele grupuri. Experimentul cu iluminatul a durat doi ani şi jumătate şi a pus în evidenţă faptul că iluminatul în sine nu are decât un efect minor asupra productivităţii şi că sporirea randamentului este condiţionată de alţi factori, involuntar introduşi în experiment. În această fază a cercetărilor intervine Elton Mayo şi echipa sa de la Universitatea Harvard.

II. *Test-room – sala de observaţie a montajului de relee* (aprilie 1927 – iunie 1929). Cercetătorii, sub conducerea lui Elton Mayo, intenţionau iniţial să rezolve câteva probleme legate de oboseală şi de atitudinea faţă de muncă: valoarea pauzelor, cauza oboselii timpurii, influenţa divizării zilei de muncă, de ce scade productivitatea muncii după-amiaza. Se estima durata cercetării la un an, fără a exista de la început un plan riguros de cercetare. Pe măsura înregistrării primelor

rezultate, tema cercetării a fost schimbată şi s-a ajuns la concluzia că investigarea trebuie să se prelungească. Ea a durat şase ani. Experimentul s-a desfăşurat pe o grupă de şase muncitoare tinere, calificate, de origine poloneză. Cercetătorii au obţinut mai întâi acordul a două muncitoare, prietene între ele, de a fi introduse în experiment. Acestea au convins alte patru muncitoare şi astfel, pe baza preferinţelor şi a acordului muncitoarelor, s-a constituit grupul experimental. Cele şase muncitoare, în *prima fază* a experimentului, cu o durată de două săptămâni, au fost supuse observaţiei, înregistrându-se randamentul fiecăreia (excepţie făcea cea de-a şasea muncitoare din echipă, care avea sarcina de aprovizionare a celorlalte). Sarcina de muncă a celorlalte cinci muncitoare era de asamblare a câte 35 de relee de dimensiuni foarte mici şi de fixare a acestora cu şuruburi. Această muncă repetitivă avea o durată de circa un minut şi nu cerea o calificare foarte înaltă, în schimb presupunea o oarecare dexteritate. De remarcat este faptul că Elton Mayo s-a oprit asupra acestui gen de muncă pentru că ea oferea posibilităţi avantajoase de măsurare a randamentului (dat fiind ciclul scurt de reluare a operaţiilor de muncă). În această primă fază, muncitoarele aveau acelaşi regim de lucru: 48 de ore pe săptămână, repartizate în şase zile lucrătoare, iar sistemul de remuneraţie era cel colectiv. În *faza a II-a*, muncitoarele au fost transferate în *test-room*, într-o încăpere asemănătoare cu atelierul obişnuit, dar la care erau amplasate mai multe aparate de înregistrare. În plus, în această încăpere era plasat un cercetător-observator care, în afara înregistrării comportamentului muncitoarelor, avea sarcina de a menţine o atmosferă amicală în grupa de studiu ştiinţific şi nu de a îndeplini o acţiune de normare a muncii. La intervale de o oră erau consemnate temperatura şi umiditatea din camera de test. De asemenea, periodic erau înregistrate temperaturile atinse în Chicago, viteza vântului, nivelul precipitaţiilor. Starea sănătăţii muncitoarelor era verificată printr-un minuţios examen medical; durata somnului era şi ea consemnată. În această fază a experimentului, care a durat cinci săptămâni, deşi condiţiile de muncă erau aceleaşi ca în prima fază, randamentul a crescut, ajungând la 2500 de relee săptămânal pentru fiecare lucrătoare. În *faza a III-a*, cu o durată de opt săptămâni, s-a introdus salariul colectiv, în funcţie de cantitatea de piese realizate. Randamentul muncitoarelor a crescut. Aceste trei faze au alcătuit prima etapă, cea preliminară a cercetărilor cunoscute sub numele de *test-room*. A urmat o etapă a *pauzelor intercalate*, cuprinzând patru faze. *Faza a IV-a*, cu o durată de cinci săptămâni, a constat din introducerea a câte două pauze, de cinci minute fiecare, la libera alegere a muncitoarelor: una la ora 10, iar alta la ora 14. Randamentul a crescut (ziua de muncă s-a redus cu 1,9%). *Faza a V-a* a durat patru săptămâni şi a marcat, prin mărirea pauzelor de la cinci la zece minute, o sporire simţitoare a randamentului (ziua de muncă s-a redus cu 3,9%). *Faza a VI-a*, tot de patru săptămâni, a înregistrat, prin introducerea a şase pauze de câte 5 minute, o uşoară scădere a randamentului (ziua de muncă s-a redus cu 5,7%). Muncitoarele au acuzat «ruperea ritmului» prin numărul sporit de pauze mici. *Faza a VII-a* a avut o durată mai mare: 11 săptămâni. Pauzele au fost din nou reduse la două: una de 15 minute, la ora 9,15 (însoţită de o gustare caldă) şi alta de 10 minute, la ora 14,30. Randamentul a marcat o tendinţă de creştere. Muncitoarele

s-au declarat foarte satisfăcute. În această fază, două dintre muncitoare au fost înlocuite în echipă pentru că nu cooperau cu celelalte partenere din grupul experimental. Cu aceasta, a început o nouă etapă a experimentului: *reducerea zilei şi a săptămânii de lucru*, care a avut patru faze. *Faza a VIII-a*, cu o durată de şapte săptămâni, s-a desfăşurat în aceleaşi condiţii ca şi faza a VII-a, dar ziua de muncă a fost scurtată: munca se termina la 16,30, în loc de ora 17. Randamentul a crescut. *Faza a IX-a* a avut o durată de patru săptămâni şi a fost continuarea fazei precedente: ziua de lucru s-a scurtat şi mai mult. Sfârşitul zilei de muncă a fost fixat la ora 16,00. Randamentul echipei nici n-a crescut, nici n-a scăzut. Producţia totală a înregistrat o scădere. *Faza a X-a* a avut o durată de 12 săptămâni. În raport cu celelalte faze anterioare, această fază apare ca o fază de control: sfârşitul zilei de muncă este restabilit la ora 17,00, ca în faza iniţială. Randamentul a scăzut rapid (la circa 2800 de relee săptămânal), iar muncitoarele au început să se plângă de oboseală, deşi în faza iniţială – când lucrau tot atâtea ore şi în aceleaşi condiţii – nu acuzaseră o astfel de stare. În *faza a XI-a*, cu o durată de 9 săptămâni, munca de sâmbătă dimineaţa a fost suprimată. Randamentul s-a menţinut la acelaşi nivel.

Ultimele două faze, a XII-a şi a XIII-a, au constituit etapa de *mare lămurire*. În *faza a XII-a*, având o durată de 12 săptămâni, s-a revenit la condiţiile fazei a III-a, adică la munca fără pauză, la ziua de muncă de opt ore, la săptămâna de lucru de şase zile. Randamentul a sporit faţă de faza a III-a, ajungând la 2800 de relee montate săptămânal. *Faza a XIII-a*, cea mai lungă: 31 săptămâni, a constat din reintroducerea pauzelor, ca în faza a VII-a, adică pauza de 15 minute, la 9,30 (când se oferea o gustare) şi de 10 minute, la ora 14,30. Randamentul atinge acum un nivel maxim, ajungând la circa 3000 de relee săptămânal. Grupul este bine integrat. Experimentul, după cum se vede, a constat în introducerea unor modificări ale condiţiilor de muncă, paralel cu observarea efectelor pe care aceste modificări le antrenează asupra randamentului şi asupra comportamentului muncitoarelor. Pentru interpretarea rezultatelor experimentului, după Pierre Bandin, trebuie să se ia în considerare o serie de şase factori: 1) *conducerea* – de tip democratic: orice modificare a regimului de muncă era discutată în prealabil cu muncitoarele din echipă; se cerea acordul lor. De asemenea, erau întrebate şi în legătură cu consecinţele acestor modificări; 2) *statutul social* a fost simţitor ridicat prin faptul că muncitoarele erau înconjurate de atenţie, erau consultate în legătură cu toate problemele de muncă, ele dobândind astfel sentimentul propriei lor importanţe. Fiecare schimbare introdusă în regimul de muncă era privită ca o promovare socială a grupei, fiind întâmpinată cu satisfacţie, nu cu rezistenţă (rezistenţa la schimbare); 3) *coeziunea grupei* – deosebit de puternică: formarea grupei s-a realizat, după cum am văzut, pornind de la două muncitoare prietene care şi-au chemat, la rândul lor, alte prietene de muncă. Când, în etapa a VII-a, tendinţa de cooperare a unor membre ale echipei a scăzut, două dintre muncitoare au fost eliminate din echipă. La menţinerea coeziunii grupei a contribuit şi împletirea obiectivelor individuale cu cele generale, rezultat al remunerării în funcţie de producţia colectivă; 4) *obiectivele grupei* erau cunoscute de întreaga echipă; 5) *conducerea informală* a influenţat puternic rezultatele: din faza a VIII-a a

experimentului, o muncitoare de origine italiană a exercitat un puternic rol în echipă, fiind conducătorul ei informal; 6) *sentimentul de securitate* a fost prezent în tot timpul experimentului. Teama de a-şi pierde postul de muncă era inexistentă la muncitoarele cuprinse în experiment. Theodore Caplow grupează rezultatele experimentului astfel: a) randamentul avea tendinţa de creştere cu fiecare nouă modificare, cu fiecare schimbare a condiţiilor de muncă; b) în anumite limite, reducerea orelor de lucru antrenează o ameliorare a randamentului. Această reducere nu trebuie să depăşească însă o oră; în caz contrar, producţia zilnică începe să descrească; c) muncitorii manifestă tendinţa de a prefera o pauză unică, dar lungă, decât mai multe pauze scurte. De asemenea, ei preferă o săptămână de lucru de cinci zile decât de şase zile, cu orar redus; d) sensibilitatea muncitorilor la factorii meniţi să sporească productivitatea este foarte variabilă; unii dintre muncitori nu sunt deloc sensibili la astfel de probleme (Caplow, 1970, p.50) [...]

IV. Un moment distinct în cadrul experimentelor de la Howthorne l-a constituit *campania de interviuri* (septembrie 1928 – decembrie 1931). Şi aici se pot distinge două etape: *etapa interviurilor dirijate* şi *etapa interviurilor non-dirijate*. Etapa întâi, concepută ca un studiu-pilot în două ateliere ale companiei, s-a desfăşurat între septembrie 1928 şi februarie 1929. Scopul general al campaniei de interviuri era acela de a cunoaşte opiniile muncitorilor cu privire la întreprindere, la conducere şi la condiţiile de muncă. În etapa interviurilor dirijate, pe baza unui ghid de convorbire, se cereau informaţii directe în legătură cu: temperatura, ventilaţia, riscurile de accidente, avantajele financiare, posibilităţile de avansare, relaţiile cu şefii direcţi. Se puneau întrebări standard: Cum vă tratează şeful dv.? Este el rezonabil? Cum consideraţi condiţiile fizice de lucru? etc. Datorită faptului că răspunsurile se făceau prin DA/ NU, că unele probleme erau omise, că apăreau numeroase digresiuni, cercetătorii s-au decis să abandoneze această metodă şi să aplice tehnica interviurilor non-dirijate. Ca şi interviurile dirijate, acestea erau anonime: muncitorii puteau, de această dată, vorbi pe larg despre propriile lor interese şi dorinţe. Schimbarea tehnicii de cercetare, în această a doua etapă, a dus la dublarea şi triplarea timpului de convorbire (de la patru la zece minute), ca şi la creşterea volumului de informaţie (de la două foi de protocol s-au înregistrat câte zece foi de protocol). S-au înregistrat 21 126 de interviuri, dintre care, în etapa a II-a, 8000 de interviuri non-dirijate cu muncitorii, consemnându-se 80 000 de răspunsuri, care au fost clasificate după urgenţa problemelor ce se cereau rezolvate, după tonul pozitiv sau negativ al declaraţiilor. Preluându-se sistemul sociologului Vilfredo Pareto, plângerile muncitorilor au fost clasificate în: A – plângeri subiective; B – plângeri obiective verificabile; C – plângeri nonlogice. S-a făcut distincţia între conţinutul manifest şi conţinutul latent al doleanţelor. Cei

Teoria relaţiilor umane spune că la locul de muncă putem identifica şi cauzele şi soluţiile la problemele lipsei de satisfacţie a muncitorilor, militantismului sindical, conflictului industrial şi chiar anomiei comunităţii mai largi. Sentimentele şi normele din cadrul grupurilor creează o structură informală în cadrul oricărei organizaţii, care trece dincolo de scopurile şi prescripţiile structurii formale a acesteia.

doi ani de interviuri au dus la obţinerea unor informaţii pe baza cărora au putut fi ameliorate operaţiile şi condiţiile de muncă; au fost furnizate date în legătură cu formarea cadrelor. Interviurile au arătat cât de strâns legată este munca de personalitatea muncitorului, randamentul fiind dependent de o pluralitate de factori. Totodată, interviurile au avut şi un puternic caracter terapeutic. Bazându-se pe această constatare, după criza economică, la Western Electric, în 1936, se înfiinţează primul serviciu de *counseling* psihosociologic în industrie. Fritz J. Roethlisberger şi William J. Dickson, prezentând raportul asupra experienţelor de la Howthorne (1939), subliniază importanţa serviciului de *counseling*, dar atrag atenţia că acest serviciu nu reprezintă un «panaceu». William J. Dickson fixează astfel principiile *counseling*-ului: a) deşi face parte din întreprindere, nu are funcţie activă aici; b) nu este inclus în structura ierarhică a întreprinderii; c) ascultă şi acceptă (nu-şi exprimă punctul de vedere, nu sfătuieşte); d) dirijează discuţia spre problemele vieţii personale: e) păstrează secretul profesional.

V. Ultimul din seria experimentelor de la Hawthorne este experimentul *din sala de cablaj* (noiembrie 1931 – mai 1932), el fiind, în fond, încercarea întocmirii unei monografii de atelier. S-a constatat că muncitorii «frânau» voluntar producţia conform cu imaginea pe care şi-o formau despre ceea ce ar fi trebuit să fie norma lor. Cu alte cuvinte, alături de norma oficială, grupa de muncitori îşi stabileşte un nivel propriu al producţiei. Cei care nu respectă norma impusă de grup sunt supuşi foarte subtil unor presiuni, sunt depreciaţi de către ceilalţi. Pentru a studia interrelaţiile în cadrul echipelor de muncă şi variaţia comportamentului în munca industrială, o echipă de montaj a cablurilor terminale, formată din 14 muncitori şi muncitoare, a fost deplasată din atelier în camera experimentală. S-au combinat metodele folosite în experienţele anterioare. În sala de experiment era plasat un observator; în paralel, un alt cercetător intervieva muncitorii cuprinşi în acest experiment. Salariul colectiv, în funcţie de randamentul echipei, ar fi trebuit să stimuleze creşterea producţiei. În realitate, s-a constatat că, în condiţiile unui sistem fix de salarizare şi ale unui program de lucru neschimbat, echipa supusă experimentelor, care avea fixată norma la 7200 de montaje, realiza constant doar 6600 de montaje. S-a tras concluzia că organizarea socială informală impune anumite norme, că grupul de muncă exercită – aşa cum va preciza mai târziu G. Homans (1951) – o presiune asupra membrilor grupei. Conform lui Fritz J. Roethlisberger şi William J. Dickson, «logica eficienţei» nu corespunde totdeauna cu «logica sentimentelor». În sala de cablaj, randamentul acceptat de muncitori corespundea – după propria imagine a muncitorilor – nivelului remuneraţiei; respectarea nivelului stabilit al randamentului le oferea muncitorilor sentimentul de securitate în raport cu conducerea companiei. Se impune însă o precizare: «organizarea informală nu este întotdeauna o sursă de rezistenţă faţă de organizarea formală» (Bandin, 1965, p.47). Acest lucru l-au pus în evidenţă experimentele de la Hawthorne: în sala de cablaj, organizarea informală frâna producţia, în timp ce observarea *montajului de relee* a dus la concluzia că sporirea randamentului se datorează tocmai acestei organizări informale, care totdeauna exercită un control social asupra individului, fapt confirmat tot la Hawthorne (1942–1943) printr-o

cercetare asupra absenteismului în trei întreprinderi metalurgice. În *sala de cablaj*, echipa investigată era formată din nouă cablori, trei sudori şi doi inspectori. Munca presupunea montarea unor cabluri pe tablourile telefonice. Unii lucrau cu cabluri, alţii cu selectori (primii erau consideraţi superiori). Atelierul era împărţit în două unităţi, iar sistemul de remuneraţie era plata la piesă. Fiecare muncitor declara pontatorului cât a realizat. Dacă tot atelierul depăşea norma, atunci cel care avea randament mai mare primea un salariu mai mare (dar numai atunci). Dacă lucrul era oprit involuntar, la cererea muncitorilor se acordau prime de compensaţie. Trebuiau realizate circa 825 de conexiuni/oră. S-a constatat că cei care lucrau ca selectori, fiind consideraţi inferiori, ca revanşă, blocau sistemul de primire: lucrau sub normă, declarând mult, cerând mai multe prime de compensaţie. Alţii lucrau mult, dar declarau puţin, spre a nu se abate de la norma de grup".

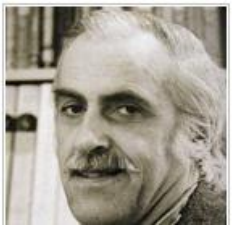
(Chelcea, Septimiu, *Metodologia cercetării sociologice*, 2007, pp. 499-504)

De consultat:

Mayo, Elton [1933] (2003). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Routledge.
http://www.google.ro/search?q=Mayo%2C+Elton+(2003)+The+Human+Problems+

Lucrări:

Mayo, Elton (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New-York: Macmillan.
Mayo, Elton (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge Mass, Harvard U.P.
wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo;
http://www.envisionsoftware.com/articles/Hawthorne_Effect.html



McCLELLAND, DAVID (1917–1998). **Psiholog social american**, cunoscut, mai ales, prin teoria motivaţională a nevoilor de realizare, afiliere şi putere. Studii la Universitatea din Wesleyan şi Universitatea din Missouri. Doctor în psihologie la Universitatea Yale. Profesor la Universitatea Harvard (1960–1970). Aici a fost şeful Departamentului de Relaţii Sociale.

Teoria necesităţilor a lui McClelland subliniază condiţiile în care anumite nevoi conduc la modele particulare ale motivaţiei.

"Psihologul David McClelland a muncit câteva decenii pentru a studia structura nevoilor umane şi implicaţiile sale motivaţionale. După *teoria necesităţilor a lui McClelland,* nevoile reflectă caracteristici personale relativ stabile pe care

individul le capătă prin experienţa sa anterioară de viaţă şi expunerea la mediul său social. Contrar lui Maslow şi Alderfer, McClelland nu a fost interesat în specificarea unei relaţii ierarhice între nevoi. Mai degrabă, el a fost preocupat de consecinţele comportamentale specifice ale necesităţilor. Cu alte cuvinte, în ce condiţii anumite nevoi vor conduce probabil la nişte modele particulare ale motivaţiilor. Cele trei nevoi pe care McClelland le-a studiat mai mult au o relevanţă specială pentru comportamentul organizaţional - nevoile de realizare, afiliere şi putere.

Indivizii care au o ***mare nevoie de realizare*** (**n Ach**) au o puternică dorinţă de a executa bine sarcini provocatoare. Mai precis, ei prezintă următoarele caracteristici:

1. *O preferinţă pentru situaţiile în care se poate asuma responsabilitatea personală pentru rezultate.* Aceia care au un "**n Ach**" mare nu preferă situaţiile în care rezultatele sunt determinate de şansă, deoarece succesul într-o astfel de situaţie nu asigură un sentiment de realizare.

2. *O tendinţă de a stabili obiective de dificultate medie care corespund unor riscuri calculate.* Succesul în cazul unor obiective uşoare nu asigură sentimentul de realizare, în timp ce obiective exagerat de dificile pot fi de neatins. Calcularea riscurilor de succes este stimulatoare pentru persoanele cu "**n Ach**" mare.

3. *O dorinţă de feedback asupra rezultatelor.* Un astfel de feedback permite indivizilor cu "**n Ach**" mare să-şi modifice strategiile de atingere a scopurilor în vederea obţinerii succesului şi le semnalează momentul când succesul a fost atins.

Nevoia de realizare.
O dorinţă puternică de a executa bine sarcini provocatoare.

Oamenii cu "**n Ach**" mare sunt preocupaţi de depăşirea propriilor recorduri, precum şi pe ale celorlalţi. Ei sunt preocupaţi adesea de inovare şi implicare în obiective pe termen lung. Totuşi, aceste lucruri nu sunt făcute pentru a plăcea celorlalţi sau împotriva intereselor celorlalţi. Mai degrabă, ele sunt făcute deoarece oferă satisfacţie intrinsecă. Astfel, "**n Ach**" va apărea ca un exemplu de nevoie de dezvoltare şi autorealizare.

Nevoia de afiliere.
O dorinţă puternică de a stabili şi menţine relaţii personale amicale, compatibile.

Oamenii care au o mare ***nevoie de afiliere*** **(n Aff -** *Need for Affiliation*) au o dorinţă puternică de a stabili şi menţine relaţii personale amicale, compatibile. Cu alte cuvinte, le place să-i placă pe ceilalţi şi doresc ca şi ceilalţi să-i placă pe ei! Mai exact, ei au o abilitate de a învăţa repede reţelele sociale şi o tendinţă de a comunica frecvent cu ceilalţi, fie "faţă în faţă", fie prin telefon sau scrisori. De asemenea, ei preferă evitarea conflictelor şi a competiţiei cu ceilalţi şi uneori arată o puternică conformitate cu dorinţele prietenilor lor. Motivaţia "**n Aff**" este în mod evident un exemplu de nevoie de apartenenţă şi relaţională.

Nevoia de putere.
O dorinţă puternică de a-i influenţa pe ceilalţi, având un impact mare şi făcând impresie.

Oamenii care au o mare ***nevoie de putere*** (***n Pow - Need for Power***) doresc mult să aibă influenţă asupra celorlalţi. În alte cuvinte, ei doresc

să aibă un mare impact sau să facă o impresie deosebită asupra lor. Oamenii care au un ”**n Pow**” mare caută medii sociale în care să poată avea influenţă. Când se află în grupuri mici, ei se comportă într-o manieră care să-i pună în centrul atenţiei. Există o tendinţă printre cei cu ”**n Pow**” mare de a fi campionii poziţiilor riscante. De asemenea, anumiţi oameni care au un ”**n Pow**” mare arată o mare preocupare pentru prestigiul personal. Nevoia de putere este o nevoie complexă deoarece puterea poate fi utilizată într-o varietate de moduri, unele care servesc pe amatorul de putere şi altele care servesc alţi oameni sau organizaţia. Totuşi ”**n Pow**” pare să corespundă nevoii de autostimă a lui Maslow.

McClelland prezice că oamenii vor fi motivaţi să caute şi să se comporte mai bine în slujbe care se potrivesc cu nevoile lor. Astfel, oamenii cu un ”**n Ach**” mare ar trebui să fie motivaţi puternic de posturile din vânzări sau de poziţii antreprenoriale, cum ar fi administrarea unei mici afaceri. Astfel de posturi oferă feedback-ul, responsabilitatea personală şi ocazia de a stabili obiectivele amintite anterior. Oamenii care au un ”**n Aff**” mare vor fi motivaţi de posturi în domeniul activităţilor sociale sau de relaţii cu clienţii, deoarece aceste posturi au ca principală sarcină stabilirea de relaţii bune cu ceilalţi. În sfârşit, ”**n Pow**” va conduce la o motivare înaltă în posturi care îţi dau posibilitatea de a avea un impact puternic asupra celorlalţi, posturi cum ar fi cele din jurnalism sau management. De fapt, McClelland a descoperit că managerii cei mai eficace au o nevoie redusă de afiliere, o mare nevoie de putere şi abilitatea de a dirija puterea în scopuri organizaţionale. McClelland este atent în a arăta că nu există o corespondenţă unu la unu între structura de nevoi a unei persoane şi comportamentul său. Nevoile sunt numai unul dintre determinanţii comportamentului, care este influenţat şi de valori personale, obiceiuri, abilităţi ca şi de ocaziile din mediul înconjurător. Astfel, o persoană cu un ”**n Ach**” mare nu va dovedi întotdeauna o motivaţie superioară unei persoane cu o altă structură a nevoilor. De exemplu, o persoană cu un ”**n Aff**” mare ar putea să se comporte ceva mai bine decât o persoană cu un „n Ach” mare în cazul unei munci în echipă în care se impune o performanţă bună şi pentru a fi un bun coechipier este nevoie de amiciţie. Aici, dorinţa persoanei ”**n Ach**” de a-şi stabili un set de obiective personale şi de a-şi asuma responsabilitatea este frânată de cerinţele sarcinii de muncă”.

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional,* 1998, pp.156-157)

De consultat:

McClelland, David (1987). *Human Motivation.* Cambridge University Press.
http://books.google.ro/books?id=vic4AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=
McClelland,+David+(1987).+Human+Motivation

Lucrări:

McClelland, David (1953). *The Achievement Motive.* New York: Appleton-Century-Crofts.

McClelland, David (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
McClelland, David (1964). *The Roots of Consciousness*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand.
McClelland, David (1975). *Power: The Inner Experience*. New York: Halstead.
McClelland, David (1987). *Human Motivation.* Cambridge University Press.
http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm
http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/

McGREGOR, DOUGLAS (1906–1964). **Psiholog social american**. Licenţa la Wayne State University (1932), doctor în psihologie experimentală la Harvard University (1935). Suplinitor la Harvard University (1935–1937). Asistent şi apoi profesor la MIT Sloan School of Management şi preşedinte la Antioch College (1945–1954). McGregor a considerat că această perioadă când a activat într-o poziţie administrativă înaltă, i-a influenţat profund concepţiile despre funcţionarea organizaţiilor. De asemenea, a predat la Indian Institute of Management (Calcutta).

"În 1956 McGregor a publicat lucrarea *The Human Side of Enterprise* (*Componenta umană a întreprinderii*), în care prezintă două seturi de premise referitoare la comportamentul uman. Acestea sunt expuse drept ***Teoria X*** şi ***Teoria Y***. Pentru a motiva angajaţii, managerii trebuie să folosească ambele seturi de necesităţi. A grupat cele cinci categorii de necesităţi ale lui A. Maslow în necesităţi de «ordin inferior», care încorporează necesităţile fiziologice şi pe cele de securitate şi necesităţi de «ordin superior», din care fac parte cele de afiliere, de apreciere şi de autoîmplinire. McGregor acceptă ideea că omul este un animal nemulţumit. Imediat ce îi este satisfăcută una dintre necesităţi, o alta îi ia locul. Procesul continuă la nesfârşit. Însă el ţine să sublinieze că o necesitate satisfăcută nu e un factor de motivare a comportamentului. Aşa cum s-a întâmplat şi în cazul lui Maslow, teoria sa asupra motivaţiei a avut un impact semnificativ în sfera managementului resurselor umane. McGregor a prezentat două abordări ale acestuia. Abordarea conform ***Teoriei X***, cu supoziţiile pe care le implică acestea, generează de obicei rezultate insuficiente, însă abordarea conform ***Teoriei Y***, cu supoziţiile sale, conduce la performanţe şi rezultate mai bune. *Modul de transpunere în practică a managementului resurselor umane depinde de supoziţiile asupra comportamentului angajaţilor*. Dacă le adoptă pe cele specifice *Teoriei X*, managementul se va baza pe îndrumare şi control, pe când în cazul *Teoriei Y*, va fi vorba de implicare şi de delegare a responsabilităţii. Prin urmare, care sunt ipotezele de bază de la care pornesc managerii?

Abordarea conform Teoriei X şi a ipotezelor sale:

- prin natura lor, oamenilor le displace munca. În consecinţă, trebuie să fie ameninţaţi (apelându-se la acţiuni disciplinare) pentru a depune eforturi eficiente, fiind, în acelaşi timp, ţinuţi sub control;
- omul obişnuit preferă să fie îndrumat şi nu este dornic să-şi asume responsabilitatea. Se concentrează asupra nevoii de securitate.

Teoria X, scrie McGregor, *oferă o explicaţie a consecinţelor unui anumit tip de strategie managerială; nu explică şi nici nu descrie natura umană, cu toate că există această intenţie. Deoarece ipotezele sale impun limite ce nu sunt necesare, ea ne împiedică să remarcăm posibilităţile inerente altor strategii manageriale. Ceea ce creează uneori impresia unor noi strategii – descentralizarea, managementul prin obiective, supervizarea consultativă, «conducerea democratică» - nu e nimic altceva decât idei vechi în haine noi, pentru că procedurile la care se apelează pentru a le implementa sunt derivate din aceleaşi presupuneri eronate despre natura umană. Managerii sunt deziluzionaţi în permanenţă de «noile abordări» ale componentei umane a întreprinderii, cărora li se face reclamă pe scară largă, fiind comercializate cu dexteritate. Adevărata dificultate constă în faptul că aceste noi abordări nu sunt nimic altceva decât tactici diferite – programe, proceduri, mecanisme – a căror strategie neschimbată se bazează pe* ***Teoria X.***

Abordarea conform Teoriei Y şi a ipotezelor sale:

- prin natura lor, fiinţele umane depun efort în activităţile desfăşurate;
- controlul şi sancţiunile nu sunt singurele metode de a le impune oamenilor să muncească;
- angajatul nu are nevoie de îndrumare dacă se dedică obiectivelor organizaţiei şi dacă munca îi oferă satisfacţii;
- omul obişnuit îşi va asuma responsabilitatea dacă există condiţii corespunzătoare. Angajaţilor le place să folosească imaginaţia şi creativitatea pentru a lua decizii în vederea rezolvării problemelor.

Alegerea uneia dintre cele două abordări depinde de circumstanţe. În situaţia în care este necesar controlul personalului, e indicată ***Teoria X***. Un asemenea caz, ar fi, de pildă, cel al unei hale de producţie. Dacă este posibilă obţinerea devotamentului angajaţilor, se recomandă o abordare bazată pe ***Teoria Y***. Într-un astfel de caz, personalul va acţiona în mod independent, asumându-şi controlul pentru a-şi duce la îndeplinire sarcinile. Îndiferent de situaţie, iată ce scria McGregor: *S-a afirmat de foarte multe ori că, în zilele noastre, ştim să facem faţă oricăror probleme de natură tehnologică şi că, în următoarea jumătate de secol, progresele majore din sfera economică vor fi legate de componenta umană a întreprinderii. Însă aceste progrese sunt improbabile atâta timp cât managerii continuă să organizeze, să conducă şi să controleze resursele umane pe baza unor premise – tacite sau explicite – de tipul celor implicate de* ***Teoria X***. *Prin contrast cu lustruirea şi peticirea actualelor strategii manageriale, o adevărată schimbare impune, în primul rând, acceptarea unor ipoteze mult mai puţin limitative în privinţa naturii resurselor umane pe care încercăm să le ţinem sub control şi, în al doilea rând, o adaptare promptă şi selectivă a implicaţiilor acestor noi ipoteze.* ***Teoria Y*** *este o invitaţie la schimbare.* O serie de autori s-au referit la ***Teoria X*** un stil autoritar de management, iar ***Teoria***

Y considerând-o un stil participativ. Managerii autoritari preferă să preia controlul şi să se concentreze mai degrabă asupra sarcinilor decât asupra oamenilor. Managerii participativi se consultă cu angajaţii şi îi implică în luarea deciziilor".

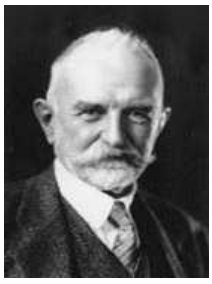
(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 58-61)

De consultat:

McGregor, Douglas (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
http://www.google.ro/search?q=McGregor%2C+Douglas+(2006).+The+Human+Side

Lucrări:

McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
McGregor, Douglas (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
McGregor, Douglas, Bennis, Warren G, Schein, Edgar H. şi McGregor, Caroline (1968). *Leadership and Motivation***.** MIT Press.
www.accel-team.com/human_relations/hrels_03_mcgregor.html
http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_theory_Y



MEAD, GEORGE HERBERT (1863–1931)

Sociolog, **filosof** şi **psiholog social american**. Licenţă şi master în filosofie la Universitatea Harvard, unde a studiat cu William James. Master în psihologie la Leipzig (Germania), unde a studiat cu Wilhelm Wundt. A predat la Universitatea din Michigan (alături de Charles H. Cooley şi John Dewey) şi apoi la Universitatea din Chicago. Este repezentant de seamă al interacţionismului simbolic. Ca şi Charles Horton Cooley, a abordat relaţia dintre individ şi societate şi, în special, modul în care ea determină formarea sinelui şi relaţionarea cu alţii.

"În centrul gândirii sale se află ideea existenţei unei strânse şi reciproce relaţii între individ (cu comportarea şi acţiunea lui) şi societate (îndeosebi grupul social imediat din care face parte individul). La întrebarea: Care este factorul primordial: individul sau societatea?, Mead a răspuns fără echivoc. El a considerat individul nu ca pe un creator al societăţii, ci ca pe un produs al acesteia. Sinele (ca parte a fiinţei sociale), spunea el, este în mod esenţial o organizare sau o structură socială ce se naşte ca urmare a inserţiei şi implicării tot mai adâncite a individului în realitatea socială. Sinele, după ce se iveşte şi se consolidează, manifestă o autonomie faţă de societate, concretizată în atitudini şi comportamente specifice. Faptul lasă impresia că sinele este un solitar absolut. Depăşind însă aparenţele, constatăm că este

imposibil să înţelegem un sine fără să luăm în consideraţie experienţa lui socială. George Herbert Mead a subliniat ideea că sarcina fundamentală a celor ce studiază procesul de devenire a sinelui este aceea de a explica modul în care societatea «intră în» (*gets into*) individ, îi determină comportarea şi cum, astfel, ea devine parte componentă principală a conştiinţei lui sau a sinelui lui (*selfhood*, adică a sineităţii lui). *Relaţia dintre individ şi societate* se realizează, după părerea lui George Herbert Mead, în special, *prin acte de comunicare socială*, prin tranzacţii între indivizi care sunt mutual orientaţi unii faţă de alţii. Cheia mecanismelor prin care sunt efectuate actele sociale este gestul. El poate aparţine unor niveluri diferite: cel al *gesturilor nesemnificative*, caracterizate prin inexistenţa unei conştiinţe de sine, separate unele de altele, şi care pot fi găsite pe scară animală şi cel al *gesturilor semnificative*, proprii conştiinţei de sine, ce însoţesc şi determină cele mai multe dintre legăturile umane. La scară animală, gestul presupune un răspuns imediat dat de stimul. Lătratul şi apropierea agresivă a câinelui *A* este un stimul pentru câinele *B* să reacţioneze în acelaşi fel sau să fugă. În cazul comunicării dintre oameni, intră în joc gesturile semnificative. Acestea sunt legate de simbolurile lingvistice şi poartă un conţinut care este mai mult sau mai puţin acelaşi pentru diferiţi oameni şi, prin urmare, semnificând acelaşi lucru pentru ei. Individul, când emite un act de comunicaţie, îşi imaginează răspunsul adresantului prin luarea rolului altuia, punându-se în poziţia altora, precizând un anume efect. Animalele nu se pun în poziţia altora, ele nu gândesc: «El, câinele *B,* va acţiona în următorul fel, iar eu, câinele *A,* voi acţiona în acest fel». Oamenii, în schimb, utilizează gesturi semnificative, fapt care îi obligă să interpreteze fiecare dintre ei semnificaţia actelor de comunicaţie ale celorlalţi. De aici decurge concluzia conform căreia conştiinţa de sine nu este dată, ci este într-o stare de continuă devenire. Plecând de la aceste idei, George Herbert Mead a elaborat o veritabilă teorie a genezei sinelui prin abilitatea individului, gradual dezvoltată în copilărie, de a lua rolul altcuiva. Pot fi menţionate câteva trepte în formarea sinelui: 1) la început, copiii nu posedă capacitatea de a folosi simboluri semnificative. Datorită acestui fapt, când ei se joacă, comportarea lor seamănă cu a unor căţeluşi ce se joacă unii cu alţii. În acest stadiu, apar primele semne ale sinelui, ca o prelungire a biologicului. Joaca este un comportament ce facilitează interacţiunea socială; 2) mai înainte de a învăţa limbajul, copilul face primii paşi în cadrul interacţiunii sociale, bazaţi pe receptarea şi folosirea unor gesturi cu valoare de simboluri sociale, dar nu de natură lingvistică. Aşa ceva se constată şi în cazul animalelor (furnici, albine, păsări etc.). Interacţiunea, chiar la nivel biologic, este un gen de comunicaţie, altfel acţiunile comune nu s-ar putea petrece. Astfel, dansul unor păsări bărbăteşti este un semn natural, un produs şi o semnificaţie a unei stări de tensiune organică, a disponibilităţii fiziologice pentru împerechere. Tensiunea din spatele dansului nupţial solicită, pentru eliberarea ei, o comportare din partea perechii. La fel, omul trebuie mai întâi să participe la o *conversaţie* a gesturilor pentru a putea comunica, apoi cu ajutorul limbajului. Copilul trebuie iniţiat în lumea simbolurilor sociale. Este nevoie ca el să împărtăşească semnificaţiile pe care le au toate cele ce există şi se petrec în

grupul lui social (bineînţeles, în acest timp, în familie); 3) cu vremea, copilul învaţă atitudinile şi comportamentele pe care alţii le au faţă de fenomenele, relaţiile şi procesele ce se petrec în realitatea lor socială imediată. Totodată, ei învaţă atitudinile pe care ceilalţi oameni, din preajma lor, le au faţă de ei şi sunt încurajaţi să se privească pe ei înşişi ca pe un lucru şi să găsească răspunsuri adecvate în legătură cu propria lor comportare. Procesul prin care copilul învaţă să-şi controleze comportarea în lumina atitudinilor unui individ este numit de către George Herbert Mead *luarea rolului altuia*. Mai întâi, copilul internalizează atitudinile faţă de ei înşişi ale unor indivizi particulari, în mod deosebit ale părinţilor. Acum interacţiunea socială este limitată la interacţiunea cu indivizi specifici şi comportarea este, în mare măsură, determinată de experienţa copilului cu acei care *nu sunt* pentru ei pur şi simplu alţii, ci sunt *alţii semnificativi*. În această etapă, jocul lui constă, în cea mai mare măsură, din simple luări de roluri foarte cunoscute. El se joacă (*play*) «de-a mama», «de-a tata». Jocul copilului de-a lua simple roluri permite transformarea graduală a simplei conversaţii în gesturi, cum ar fi într-o abilitate matură, de a folosi simboluri semnificative în interacţiunea cu ceilalţi indivizi. Deşi el învaţă să se pună pe sine, în imaginaţie, în poziţia partenerului său, copilul încă nu leagă mintal rolurile pe care diferiţi alţii le joacă cu unul din afara lor. Astfel, el înţelege relaţia mamei sau a tatălui cu sine, dar nu poate înţelege că mama lui nu este totodată şi mama tatălui lui. De asemenea, în acest stadiu, jocurile sunt foarte simple, chiar dacă implică mai mulţi copii. Astfel jocul «de-a ascunselea» presupune numai două tipuri de roluri ale partenerilor. În acest joc, fiecare copil este în poziţia de a fi «vânat», cu excepţia unuia dintre ei, care «mijeşte». Un copil nu trebuie să ştie decât rolul individului care este «vânat» şi al individului care «vânează»; 4) cu timpul, copilul ajunge să joace rolul altora, cum ar fi al medicului, al surorii medicale, al poştaşului, al şoferului de autobuz, al vânzătorului etc. Aceştia fiind din afara cercului familiei, nu mai sunt alţii semnificativi, dar ei sunt reprezentativi pentru societate ca un întreg. De acum, individul trece de la jocul simplu (*play,* ca cel «de-a ascunselea») la jocul complex (*game*, în engleză, care nu are echivalent în limba română). Diferenţa dintre *play* şi *game* constă în numărul de participanţi şi în existenţa sau absenţa unei structuri de reguli. Jocul simplu are reguli elementare. Jocul complex, în schimb, are un ansamblu de reguli structurate logic. El diferă, de asemenea, şi prin numărul celor ce se joacă. Jocul dintre doi indivizi presupune doar simpla luare a rolului. Jocurile complexe, cu mai mulţi indivizi, solicită luarea rolului altuia, generalizat. Aceasta înseamnă că fiecare jucător are o idee despre comportarea fiecărui alt jucător, faţă de fiecare altul şi faţă de sine însuşi. Cu ajutorul regulilor ce guvernează jocul, copilul îşi formează şi dezvoltă abilitatea de a lua locul altor jucători şi de a determina răspunsurile acestora. Aceste reguli sunt numite seturi de răspunsuri solicitate de o atitudine particulară. Stadiul final în procesul de formare a sinelui are loc, după părerea lui George Herbert Mead, atunci când individul ia rolul *altuia generalizat* – adică atitudinea întregii comunităţi. Individul devenit pe deplin matur este cel ce ia atitudinile altora faţă de diferite faze şi aspecte ale activităţii sociale anume, în care

ei sunt angajaţi ca membri ai unei societăţi organizate sau ai unui grup. Numai în măsura în care el ia atitudinile grupului organizat social, căruia îi aparţine, referitoare la activitatea socială, organizată şi cooperativă sau seturi de asemenea activităţi în care grupul ca atare este angajat, individul îşi dezvoltă un sine complet. Înseamnă că *sinele matur* se naşte atunci când un altul generalizat este internalizat, altfel spus când comunitatea exercită un control asupra comportării şi activităţii membrilor săi individuali. *Esenţa sinelui*, după părerea lui George Herbert Mead, constă în *reflexivitatea lui*. Sinele este individual numai datorită relaţiilor lui cu alţii. Prin capacitatea individului de a lua în imaginaţia sa atitudinile (rolurile) altora, sinele devine un obiect al propriei sale reflecţii. Sinele, atât ca subiect, cât şi ca obiect, constituie esenţa calităţii de a fi social. Individualitatea particulară a fiecărui sine este un rezultat al combinaţiei specifice, niciodată asemănătoare, pentru doi oameni, a atitudinii altora ce formează *altul general*. De aici decurge concluzia că deşi individualitatea îşi are rădăcinile în socialitate, fiecare individ aduce o contribuţie specifică la desfăşurarea procesului social".

(Mihu, Achim, *Sociologie*. 2008, pp. 189-193)

De consultat:

Mead, George Herbert (2001). *Essays in Social Psychology*. New Brunswick: Transaction Publishers.
http://books.google.ro/books?id=mIDlpVTGoy0C&pg=PR11&dq=Mead,+George,+Herbert+.+Essays+in+Social+Psychology

Lucrări:

Mead, George Herbert (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: The University of Chicago Press.
www.iep.utm.edu/m/mead.htm
plato.stanford.edu/entries/mead/

MERTON, ROBERT KING (1910–2003). **Sociolog american**. Merton este considerat a fi unul din cei mai de seamă sociologi contemporani. Este unul dintre iniţiatorii paradigmei structural-funcţionaliste (funcţie manifestă şi latentă, disfuncţie, roluri) şi fondator al sociologiei ştiinţei. Absolvent al Temple University din Philadelphia. Doctor în sociologie la Universitatea Harvard (1936). A predat la universităţile Harvard şi Tulane (Louisiana), iar din anul 1941 şi până în anul 1978, Merton a fost profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii Columbia. A fost directorul Biroului de Cercetare Socială Aplicată (1942–1971) din cadrul aceleiaşi universităţi din New York.

Doctor honoris causa la peste 20 universităţi şi premiat de multe academii din lume. Merton a promovat o deschidere a sociologiei spre influenţa filosofiei politice şi a individualismului metodologic. A fost susţinător al teoriei sociologice de rang mediu, ca o cale de mijloc între ceea ce C.W. Mills denumea *teoria impozantă* (eşafodaj de abstracţii netestabile) şi empirismul abstract. El consideră că în viaţa socială alegerile pe care le fac oamenii ca indivizi sunt structurate social, lăsându-le acestora un spaţiu pentru un anumit grad de creativitate şi autodeterminare, dar structurile sociale le impun şi limite alternativelor între care ei aleg. A introdus şi conceptul de profeţie care se autorealizează, precum şi tehnica focus grupului.

"Spre sfârşitul anilor '40, un grup de savanţi de la Columbia University, sub coordonarea lui R. K. Merton, au redeşteptat interesul pentru birocraţie şi birocratizare, pentru originea şi consecinţele lor asupra comportamentului din interiorul organizaţiilor (v. Merton *et al*., 1952). Este bine cunoscut faptul că o serie de studii aplicate asupra unor organizaţii diverse, efectuate de studenţii lui Merton – cel al lui Selznick (1949) despre Tennessee Valley Authority (TVA), cel al lui Gouldner (1954) despre o fabrică şi o exploatare minieră de ispos, cel ale lui Blau (1955) despre un birou federal şi unul de stat şi cel al lui Lipset, Trow şi Coleman (1956) asupra unui sindicat al tipografilor –, au fost esenţiale pentru constituirea unei zone distincte de cercetare, cea a organizaţiilor".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, p. 42)

"Robert K. Merton, care, alături de Talcott Parsons, a fost unul dintre iniţiatorii curentului structuro-funcţionalist din sociologia americană, propune o reinterpretare, rămasă celebră, a ideal-tipului weberian. Această analiză este completată de alta, apărută patru ani mai târziu, despre efectele structurii birocratice asupra personalităţii membrilor organizaţiei. Într-un anumit fel, Merton ia în serios ideal-tipul autorităţii raţional-legale, atribuindu-i rolul preconizat de către Weber în recomandările lui metodologice, de etalon cu care trebuie comparată realitatea empirică cu scopul de a măsura astfel diferenţele. Această comparaţie îl determină să se delimiteze de perspectiva weberiană în două puncte esenţiale:

– Weber s-a concentrat asupra regularităţii şi a eficacităţii formei birocratice. Merton, dimpotrivă, pune accentul pe dificultăţile cu care se confruntă birocraţia în încercarea ei de a-şi atinge obiectivele - element pe care Weber l-a lăsat în afara ariei sale de investigaţie;

– Weber a pus în evidenţă congruenţa dintre caracteristicile modului de administrare birocratic şi trăsăturile societăţii în care se dezvoltă acesta. Merton se ocupă cu precădere de efectele structurii birocratice asupra individului, deschizând astfel calea unei analize a funcţionării interne a organizaţiilor.

Merton face următoarea constatare: cu cât birocraţiile concrete se apropie

mai mult de ideal-tipul weberian (reguli abstracte, ierarhie funcţională, caracterul impersonal al relaţiei de autoritate etc.), cu atât mai mult apar consecinţe neprevăzute, sub forma unor disfuncţii, a unor rutine, care paralizează activitatea organizaţiei. Modul de administrare birocratic tinde spre o raţionalizare maximă; cu toate acestea, procedurile pe care le instituie conduc la efectul contrar celui urmărit. Acest mod de administrare «secretă» disfuncţii care-i afectează regularitatea şi eficienţa. În articolul său din 1940, Merton ajunge chiar să avanseze ipoteza dezvoltării unei «personalităţi birocratice» la funcţionarii de toate gradele care îşi desfăşoară activitatea în cadrul unui hăţiş de regulamente şi de proceduri formalizate. Sarcina lor principală nu mai este aceea de a răspunde cererilor clienţilor sau utilizatorilor, ci de a se orienta într-un labirint de reguli şi de consemne scrise. Disfuncţia majoră ce rezultă de aici este aceea că procedurile sunt aplicate în litera, iar nu în spiritul lor. Ele nu mai sunt repere în bunul mers al activităţii, ci devin dumnezei. Datorită respectării *ad litteram* a regulamentelor, funcţionarii ajung ritualişti, tipicari, rigizi şi incapabili să se adapteze rapid.

Printre altele, Merton are meritul de a fi pus accentul pe tendinţele de impersonalizare generate de organizarea birocratică, tendinţe pe care Weber le semnalează, fără însă a sesiza toate consecinţele lor asupra funcţionării concrete a birocraţiilor. Cu toate acestea, ipoteza unei personalităţi birocratice rămâne un subiect de meditaţie. Dacă presiunea structurilor birocratice dezvoltă în mod incontestabil comportamente de felul celor descrise de Merton, nu există totuşi efecte mecanice. Noţiunea de personalitate birocratică este în această privinţă mult prea omogenizantă. Contribuţia lui Merton la dezvoltarea sociologiei organizaţiilor şi, de aici, a ansamblului ştiinţelor sociale, este considerabilă. Îndeosebi noţiunea de disfuncţie este fundamentală: ea constituie cealaltă faţă a termenului de funcţie, concept-cheie al sociologiei americane postbelice. Astfel, în timp ce funcţiile sunt definite ca acele consecinţe observate care contribuie la adaptarea sau la ajustarea unui sistem dat, disfuncţiile sunt consecinţele observate care stânjenesc adaptarea sau ajustarea sistemului. Pe de altă parte, Merton va sistematiza analiza funcţionalistă, distingând între noţiunile de *funcţie manifestă* (consecinţă observată ce corespunde funcţiei atribuite), *funcţie latentă* (consecinţă observată ce corespunde unei alte funcţii decât celei atribuite) şi *disfuncţie*. Aceasta din urmă se va bucura de un mare succes în analiza funcţionării organizaţiilor, devenind, dincolo de analizele tipic sociologice, un instrument de bază al intervenţiei manageriale în întreprindere".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 18-20)

"Procesul poate fi descris succint astfel: 1) o birocraţie eficientă se bazează pe acţiuni predictibile şi pe un devotament strict faţă de reglementările în vigoare; 2) devotamentul faţă de reglementări evoluează spre transformarea reglementărilor în valori absolute, ele încetând să mai fie doar mijloace pentru atingerea unui scop; 3) acest proces interferează cu adaptarea la condiţiile particulare, neprevăzute de cei care au elaborat reglementările generale; 4) astfel, tocmai elementele care în general conduc spre eficienţă, produc ineficienţa în

anumite situaţii particulare. Membrii grupului, care nu au fost capabili să se elibereze de înţelesurile pe care reglementările le au faţă de ei, sunt rareori pe deplin conştienţi de caracterul lor inadecvat. Cu timpul aceste norme sunt mai degrabă exprimate simbolic, decât strict utilitare. Până acum, am discutat despre sentimentele adânci ce duc către o disciplină riguroasă ca fiind pur şi simplu date. Totuşi, anumite caracteristici ale structurii birocratice pot contribui la apariţia acestor sentimente. Viaţa unui birocrat este planificată în termeni de carieră în etape cu ajutorul unor mecanisme de promovare având la bază vechimea în muncă, mărirea salariului, a contribuţiei pentru pensie etc., toate acestea fiind concepute să stimuleze disciplina şi conformarea la reglementările oficiale. În mod tacit, se aşteaptă de la funcţionar să îşi adapteze gândurile, sentimentele şi acţiunile în funcţie de cariera lui viitoare. Dar *tocmai aceste dispozitive,* proiectate să crească probabilitatea de conformitate, sunt cele care duc la o preocupare excesivă pentru respectarea strictă a reglementărilor care, la rândul ei, produce timiditate, conservatorism, şi tehnicism. Transformarea sentimentelor din scopuri în mijloace este încurajată de semnificaţia simbolică a mijloacelor (a regulilor).

O altă caracteristică a structurilor birocratice tinde să producă acelaşi rezultat în linii mari. Funcţionarii au simţul unui destin comun pentru toţi cei care lucrează împreună. Ei împărtăşesc aceleaşi interese, mai ales că există o concurenţă relativ redusă din moment ce promovarea se bazează pe vechime. Agresiunea în interiorul grupului este astfel redusă la minimum şi, prin urmare, acest aranjament este conceput pentru a fi funcţional pentru birocraţie. Cu toate acestea, *esprit de corps* şi organizarea socială informală care se dezvoltă de obicei în astfel de situaţii fac adesea ca personalul să îşi apere mai degrabă interesele proprii, în loc să-şi servească superiorii ori clienţii. Aşa cum spunea preşedintele Lowell, dacă birocraţii cred că statutul lor nu este recunoscut în mod corespunzător de către un şef nou ales, atunci ei vor omite să îi raporteze accestuia informaţii esenţiale, ceea ce va face ca superiorul să ia decizii eronate pentru care va fi responsabil. Or în cazul în care şeful nou ales încearcă să domine şi să controleze totul, încălcând astfel sentimentul de autointegritate al birocraţilor, el se poate simţi depăşit de situaţie atunci când i se aduc atât de multe documente la semnat încât nu are timp nici măcar să le semneze, dar să le mai şi citească.

Aceasta este o ilustrare a organizării informale defensive care tinde să se dezvolte ori de câte ori există o ameninţare evidentă la integritatea grupului. Ar fi mult prea uşor şi parţial eronat de atribuit o astfel de rezistenţă din partea unor birocraţi doar unor simple interese de grup. Interesele de grup se opun oricărei noi ordini, care elimină sau cel puţin face incert avantajul specific al grupului oferit de regimul actual. Acest lucru este, fără îndoială, întâlnit în parte, în rezistenţa birocratică la schimbare, însă un alt proces este, probabil, mult mai important. Aşa cum am văzut, birocraţii se identifică afectiv cu modul lor de viaţă. Ei au o mândrie de breaslă care îi face să reziste modificării rutinei, cel puţin, să se opună schimbării care este percepută ca fiind impusă de alţii. Această mândrie ilogică de breaslă este des întâlnită chiar şi printre hoţii de buzunare – dacă dăm crezare cărţii lui Sutherland, *Hoţul profesionist* – care, în ciuda riscurilor, se antrenează să devină specialişti în prestigiosul meşteşug al şterpelitului din buzunare.

Într-o lucrare de marcă, Hughes a aplicat conceptele de «secular» şi «sacru» diferitelor tipuri de diviziune a muncii; «sacralitatea» de castă şi prerogativele *de status* contrastează puternic cu secularismul tot mai intens al diferenţierii muncii în societatea noastră. Cu toate acestea, după cum sugerează discuţia noastră, în anumite meserii şi în tipuri aparte de organizare poate interveni procesul de sanctificare (văzut ca o contrapondere la procesul de secularizare). Am putea spune că prin formarea de sentimente, dependenţa emoţională de simboluri şi statusuri birocratice, precum şi implicarea afectivă în domeniile de competenţă şi autoritate, dezvoltă prerogative care generează atitudini de legitimitate morală ce sunt stabilite ca valori de sine stătătoare şi care nu mai sunt privite doar ca mijloace tehnice pentru o administrare eficientă. Se poate constata tendinţa ca anumite norme birocratice, iniţial introduse din motive tehnice, să devină rigide şi sacre, deşi, după cum ar spune Durkheim, acestea sunt *laique en apparence*. Durkheim a discutat acest proces general în descrierea de atitudini şi valori, care persistă în solidaritatea organică a unei societăţi foarte diferenţiate.

În lucrările sale, Weber este aproape exclusiv preocupat de rezultatele obţinute în structurile birocratice: precizie, seriozitate, eficienţă. Aceeaşi structură poate fi examinată din perspectiva ambivalenţei. Care sunt limitele organizaţiilor concepute pentru a atinge aceste obiective? Din motive pe care le-am menţionat deja, structura birocratică exercită o presiune constantă asupra funcţionarului să fie «metodic, prudent, disciplinat». Dacă birocraţia trebuie să funcţioneze eficient, aceasta trebuie să atingă un înalt grad de anticipare a comportamentelor, un grad înalt de conformare cu modelele de acţiune prestabilite. Astfel devine evidentă importanţa fundamentală a disciplinei care poate fi prezentă în aceeaşi măsură în birocraţiile religioase sau în cele economice, ca şi în armată. Disciplina poate fi eficientă doar dacă modelele ideale sunt susţinute de sentimente puternice (care presupun un devotament faţă de sarcinile de serviciu, un acut simţ al limitelor propriei competenţe şi autorităţi) şi de efectuarea metodică a activităţilor de rutină. Eficacitatea unei structuri sociale depinde în cele din urmă de inculcarea unor atitudini şi sentimente corespunzătoare grupului de participanţi. După cum vom vedea, în birocraţie există pârghii pentru a le inspira şi dezvolta oamenilor aceste sentimente. În momentul de faţă, este suficient să observăm că, în scopul de a asigura disciplina, aceste sentimente sunt de multe ori mai intense decât este tehnic necesar.

Există o marjă de siguranţă (rezistenţă), ca să spunem aşa, în presiunea exercitată de către aceste sentimente asupra unui birocrat pentru a se conforma obligaţiilor sale. Dar această presiune conduce la un transfer de sentimente dinspre *obiectivele* organizaţiei spre detalii specifice de comportament stabilite prin reguli. Respectarea normelor, concepute iniţial ca mijloace, se transformă în scop în sine; astfel are loc procesul uzual de *transformare de obiective* prin care «o valoare instrumentală devine o valoare finală». Disciplina, înţeleasă ca fiind starea de conformare la reglementări, indiferent de context, este văzută nu ca o măsură concepută pentru a atinge anumite scopuri, ci ca o valoare imediată în viaţa unui birocrat. Această presiune, care rezultă din transformările obiectivelor iniţiale, evoluează spre rigiditate şi spre o incapacitate de adaptare rapidă. Formalismul, chiar ritualismul, se dezvoltă cu o insistenţă incontestabilă în respectarea

scrupuloasă a procedurilor formalizate. Acest lucru poate fi exagerat până la nivelul în care interesul principal în a respecta normele interferează cu atingerea scopurilor organizaţiei. În acest caz avem de-a face cu renumitul fenomen al tehnicismului [...].

O altă caracteristică a structurii birocratice este accentul pe depersonalizarea relaţiilor ce îşi are locul său în incapacitatea birocratică a funcţionarului. Tipul de personalitate al birocratului este modelat în jurul acestei norme a impersonalităţii. Acest aspect cât şi tendinţa de a gândi în şabloane, care se dezvoltă din rolul esenţial pe care îl joacă regulile abstracte, tind să ducă la conflicte în relaţiile birocratului cu clienţii săi. Deoarece funcţionarii reduc la minimum relaţiile personale şi se bazează pe gândirea în şabloane (categorizare), particularităţile cazurilor individuale sunt deseori ignorate. Însă clientul, care, în mod justificat, este convins de caracteristicile particulare ale problemei sale, se opune comportamentului rigid al funcţionarului. Comportamentul stereotipic nu este adaptat la exigenţele problemelor individuale. Tratamentul impersonal al problemelor de rezolvat, care sunt uneori de mare importanţă personală pentru client, dă naştere la acuzaţii din partea clienţilor că birocraţii ar fi «aroganţi» şi «atotcunoscători». Astfel, la Biroul Forţei de Muncă Greenwich, şomerul care îşi plăteşte asigurarea detestă ceea ce el consideră a fi „atitudinea impersonală şi, uneori, bruscheţea şi rigiditatea cu care îl tratează funcţionarii» [...]. Unii bărbaţi se plâng de atitudinea de superioritate, de aroganţa pe care o au angajaţii biroului.

O alta sursă de conflict cu publicul provine din structura birocratică. Birocratul, parţial indiferent de poziţia sa în cadrul ierarhiei, acţionează ca un reprezentant al puterii şi al prestigiului întregii structuri. În rolul său oficial, funcţionarul este învestit cu anumită autoritate. Acest lucru duce adesea la o reală sau aparentă atitudine dominatoare, care poate fi doar exagerată de discrepanţa dintre poziţia sa în cadrul ierarhiei şi poziţia sa faţă de public. Protestele şi apelurile clientului la alţi funcţionari sunt adesea ineficiente sau în mare măsură anulate de către menţionatul anterior *esprit de corps* la care funcţionarii aderă în cadrul unui grup mai mult sau mai puţin solidar. Această sursă de conflict poate fi redusă în companiile private, deoarece clientul poate protesta eficient prin transferarea activităţii sale la o altă organizaţie concurentă din sistem. Dar, datorită naturii monopoliste a organizaţiei publice, această alternativă nu este posibilă. În plus, în acest caz, tensiunea se intensifică din cauza discrepanţei dintre ideologie şi starea de fapt: se pretinde că angajaţii la stat sunt «slujitorii cetăţenilor», când de fapt ei sunt deasupra cetăţenilor, şi rareori este posibilă reducerea tensiunii prin orientarea cetăţenilor spre alte agenţii care să le ofere serviciile necesare.

Această tensiune este în parte atribuită confuziei în înţelegerea statusurilor de birocrat şi de client; clientul se poate considera social superior funcţionarului, care de fapt la momentul contactului deţine poziţia dominantă. Astfel, în ceea ce priveşte relaţiile dintre funcţionari şi clienţi, o sursă structurală de conflict derivă din presiunea ca funcţionarul să trateze clientul în mod formal şi impersonal, când de fapt clientul doreşte consideraţie individuală, personalizată. Conflictul poate fi privit până la urmă ca fiind rezultatul introducerii unor atitudini şi relaţii sociale nepotrivite. Conflictul în cadrul structurii birocratice rezultă dintr-o situaţie

contradictorie, şi anume, atunci când relaţiile personalizate sunt substituite cu relaţii sociale structural impersonale.

Birocraţia, aşa cum am văzut, este organizată ca un grup secundar, formal. Răspunsurile normale implicate în această reţea organizată de aşteptări sociale sunt susţinute de atitudinile afective ale membrilor grupului. Având în vedere că grupul este orientat de norme secundare de relaţii impersonale, orice lipsă de conformare la normele în vigoare va da naştere unor forme de antagonism din partea celor care consideră legitime aceste norme. Prin urmare, înlocuirea tratamentului personal cu cel impersonal în cadrul structurii birocratice este respins pe scara largă şi este caracterizat prin epitete, cum ar fi favoritism, nepotism etc. Aceste epitete sunt în mod clar manifestări ale sentimentelor rănite. Funcţia unor astfel de resentimente aproape automate poate fi văzută clar în cerinţele structurii birocratice. Birocraţia este o structură de grup secundar menită să execute anumite activităţi care nu pot fi efectuate în mod satisfăcător în cadrul unui grup primar. Prin urmare, un comportament care contravine acestor norme formalizate devine obiectul dezaprobării emoţionale. Acesta constituie un mijloc de apărare de importanţă funcţională împotriva tendinţelor care pun în pericol eficienţa activităţilor sociale necesare. Mai precis, aceste reacţii nu sunt practici raţional determinate cu scopul explicit de a atinge această funcţie. Mai degrabă, privit din punct de vedere al interpretării individuale a situaţiei, un astfel de resentiment este pur şi simplu un răspuns imediat ca reacţie la «lipsa de corectitudine» a celor care încalcă regulile jocului. Oricum, aceste reacţii servesc funcţia latentă de a menţine elementele esenţiale structurale ale birocraţiei prin reafirmarea nevoii de relaţii formale, secundare, şi prin sprijinul acordat pentru a preveni dezintegrarea structurii birocratice care ar surveni dacă relaţiile formale ar trebui să fie înlocuite cu relaţii personalizate. Acest tip de conflict poate fi descris ca fiind, în general, intruziunea atitudinilor tipice grupului primar atunci când atitudinile tipice grupului secundar reprezintă cerinţele instituţionale, aşa cum conflictul birocrat – client derivă adesea din interacţiunea impersonală când de fapt individul pretinde un tratament personalizat".

(Merton, Robert K., Bureaucratic Structure and Personality. În *Social Theory and Social Structure*, 1957, pp. 195-206)

De consultat:

Merton, Robert K. (1957). Bureaucratic Structure and Personality. În *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press**.**

http://www.sociosite.net/topics/texts/merton_bureaucratic_structure.php

Lucrări:

Merton, Robert K. [1940] (1968). *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.

Merton, Robert K. (1987). The Focussed Interview and Focus Group: Continuities and Discontinuities. *Public Opinion Quarterly*, no. 51, pp. 550-566.

Merton, Robert K. [1949] (2003). Influenţa cercetării empirice asupra teoriei sociologice. *Sociologie românească*, vol.1, nr.3, pp. 3-13.

www.bookrags.com/biography/robert-k-merton/ - Statele Unite ale Americii –
www.newworldencyclopedia.org/.../Robert_K._Merton

MICHELS, ROBERT (1876–1936). **Sociolog** şi **economist german**. A studiat la universităţile din Londra, Paris, München, Leipzig, Halle şi Torino. A predat la Universitatea din Marburg, apoi la Torino, Basel, Perugia şi Roma. A cercetat un număr mare de probleme, printre care: naţionalismul, fascismul, secularismul, puterea, elitele, intelectualii şi mobilitatea socială. Este foarte cunoscut mai ales prin lucrarea sa, *Partidele poltitice* (1911). Teza este aceea că partidele politice se birocratizează, chiar şi în regimurile democratice, şi se transformă în organizaţii oligarhice. El a formulat *legea de fier a oligarhiei,* după care într-o organizaţie puterea este confiscată de unui grup restrâns de persoane.

Legea de fier a oligarhiei spune că toate organizaţiile, indiferent de modul democratic sau autoritar pe baza căruia au fost construite la început, se vor dezvolta în mod inevitabil în oligarhii. Motivele ţin de tendinţa liderilor de a se organiza şi a-şi consolida puterea şi interesele, de recunoştinţa faţă de ei a unor membri şi de pasivitatea maselor.

”Referindu-se în special la Partidul Social Democrat din Germania, Michels a analizat rolul liderilor politici în formarea cererilor, a aspiraţiilor şi în susţinerea populară a iniţiativelor partidului. El a fost interesat în special de modurile în care dinamica organizaţională împiedică realizarea obiectivelor radicale. A concluzionat că toate organizaţiile au tendinţe oligarhice. Aceasta este o *lege de fier a oligarhiei* care spune că există organizaţii care dau naştere la o dominaţie a celor aleşi asupra alegătorilor, a celor mandataţi asupra mandatarilor, a celor delegaţi asupra delegatorilor. Cine spune organizaţii spune oligarhie. Potrivit lui Michels, pe măsură ce un partid politic creşte şi devine mai birocratic, este din ce în ce mai mult dominat de funcţionari subordonaţi mai curând scopurilor organizaţionale interne decât schimbării sociale şi de intelectuali ai clasei mijlocii care-şi urmăresc propriile interese, diferite de obicei de cele ale partidului. El a scos în evidenţă şi procesul de îmburghezire din interiorul partidului, prin care lideri ai clasei muncitoare încep să aparţină clasei mijlocii ca rezultat al mobilităţii sociale, susţinând astfel mai puţin obiectivele radicale. În consecinţă, chiar şi în organizaţiile conduse democratic se dezvoltă o ruptură între conducători şi cei conduşi [...]. Teoria lui Michels s-a aplicat şi sindicatelor, fiind folosită pentru a analiza modurile în care, ca organizaţii, ele devin mai curând scopuri în sine decât mijloace pentru atingerea unui scop”.

(Marshall, Gordon, OXFORD. *Dicţionar de sociologie*, 2003, p. 362).

“Când liderii de origine burgheză sau muncitorească sunt, în calitate de funcţionari, strâns legaţi de organismul partidului, interesul lor economic coincide în general cu interesul acestuia. Dar în acest fel este eliminat doar un singur aspect al primejdiei. Celălalt aspect, mai grav deoarece este mai general şi inevitabil, constă în opoziţia dintre masa membrilor şi grupul liderilor, pe măsură ce partidul

se dezvoltă. Partidul, ca o formaţiune exterioară, mecanism, maşină, nu se identifică neapărat cu totalitatea membrilor înscrişi şi cu atât mai puţin cu clasa. Devenind un scop în sine, fixându-şi obiective şi acţionând în numele intereselor proprii, partidul se izolează încetul cu încetul de clasa pe care o reprezintă. Într-un partid, interesele maselor organizate care îl compun sunt departe de a coincide cu cele ale birocraţiei care îl personifică. Interesul, întotdeauna conservator, al corpurilor funcţionarilor necesită în situaţii politice date o politică defensivă, chiar regresivă, în timp ce interesele clasei muncitoare ar necesita o politică îndrăzneaţă, agresivă. În alte cazuri, rare, e adevărat, lucrurile stau invers. Însă există o lege socială inevitabilă, care stipulează că orice organ al colectivităţii, generat de diviziunea muncii, îşi creează de îndată ce este consolidat, un interes special, un interes care fiinţează în sine şi pentru sine. Însă în cadrul organismului colectiv nu pot exista interese speciale fără a se afla în opoziţie faţă de interesul general. Mai mult, straturile sociale care îndeplinesc funcţii diferite tind să se izoleze, să-şi instituie organe capabile să le apere interesele particulare şi să se transforme în cele din urmă în clase distincte. Fenomenele sociologice, ale căror trăsături generale le-am schiţat aici şi în capitolele precedente, au numeroase puncte vulnerabile de care pot profita adversarii democraţiei. Ele par să demonstreze că societatea nu poate supravieţui fără o *clasă dominantă*, că aceasta este condiţia necesară a primeia şi că această clasă conducătoare, supusă unei frecvente reînnoiri parţiale în privinţa alcătuirii, este unicul factor de durată în istoria dezvoltării umane. Conform acestei concepţii, guvernul sau statul – după preferinţe – nu reprezintă nimic altceva decât organizarea unei minorităţi. Iar această minoritate impune restului societăţii *ordinea juridică*, ce pare o justificare, o legalizare a exploatării la care se supune mulţimea sclavilor, în loc să fie emanaţia reprezentării majorităţii".

(Michels, Robert, *Les Partis Politiques*, 1971, pp. 289-290)

De consultat:

Michels, Robert [1911] (1999). *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New Burnswick, New Jersey: Transaction Publishers.

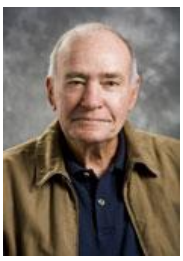
http://books.google.ro/books?id=ijae_UIez38C&pg=PA22&dq=Michels,+Robert+(1999).+Political+Parties:

Lucrări:

Michels, Robert [1911] (1971). *Les Partis Politiques*. Paris: Flammarion.

http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Michels;

socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/michels/polipart.pdf



MILES, RAYMOND. Ziarist şi expert american în comportament organizaţional. Licenţă în jurnalism şi master în relaţii industriale la University of North Texas. Doctor în comportament organizaţional şi relaţii industriale la Stanford University. Profesor la Haas School of Business,

Berkeley, California (din 1963). Director al Institute of Industrial Relations, UC Berkeley (1982–1983). Din 1992, profesor emeritus.

"Miles şi Snow se întreabă cum şi de ce diferă organizaţiile din punct de vedere strategic, structural, tehnologic şi administrativ. De ce unele oferă o gamă largă de produse şi servicii şi altele una mai restrânsă? De ce unele sunt structurate funcţional şi altele în jurul liniilor de producţie şi serviciilor? De ce unele sunt mai centralizate şi altele mai descentralizate? Pentru Miles şi Snow răspunsurile pot fi găsite la Thompson în ceea ce el a denumit alinierea organizaţiei la mediu. Pentru a alinia cu succes o organizaţie la mediu, managementul trebuie să rezolve în permanenţă trei probleme. Acestea sunt problemele antreprenoriale, tehnice şi administrative. *Problema antreprenorială* constă în alegerea unui domeniu al pieţei general sau a unui câmp de acţiune în care organizaţia poate fi viabilă, precizarea unei anumite pieţe – obiectivele şi decizia cu privire la produsele şi serviciile potrivite pentru această piaţă. Rezolvarea acestei probleme presupune totuşi şi rezolvarea *problemei tehnice*, luând cuvântul tehnic într-un sens foarte larg. Trebuie găsite modalităţile de realizare a produselor sau de furnizare a serviciilor, precum şi tehnologiile adecvate. Apoi, *problema administrativă* constă în organizarea şi conducerea activităţii. Scopul trebuie să fie un *ciclu de adaptare* eficace. Aceasta înseamnă că problema antreprenorială, cea tehnică şi cea administrativă sunt abordate într-un mod coerent, reciproc complementar, care să permită organizaţiei luate ca întreg să supravieţuiască".

(*vi*, Raymod E. Miles şi Charles C. Snow. În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 67-72)

Analizând diferenţele dintre organizaţii în funcţie de mai multe aspecte (elemente structurale, tehnologice, administrative şi strategice), Raymond Miles şi Charles Snow au identificat mai multe tipuri de organizaţii:

1. Organizaţia în defensivă. Militează pentru o piaţă bine definită, restrânsă şi stabilă, doreşte să ocupe o poziţie proeminentă pe piaţă, fiind axată pe calitatea serviciilor, calitatea înaltă a angajaţilor, costuri acceptabile, restrânse, controlul mediului (creşterea siguranţei). Este dispusă la integrare pe verticală, putând fi preluată sau preluând la rândul ei alte organizaţii. Are o dezvoltare cu precauţie şi e surprinsă de schimbări majore pe piaţă.

2. Organizaţia care prospectează. Se axează pe descoperirea şi exploatarea oportunităţilor pieţei. Oferă o gamă largă de produse, inovează, pune accent redus pe profitabilitate, dar mare pe inovare. Antreprenorii sunt atenţi la piaţă. Dezvoltarea se bazează pe creşterea producţiei şi serviciilor. Trecând uşor de la o activitate de muncă la alta, au un personal flexibil, specializat, capabil să comunice, să formeze grupuri mici, să caute tot timpul în afara organizaţiei ce e nou.

3. Organizaţii care reacţionează. Au o atitudine inconsecventă faţă de mediu şi faţă de schimbare. De regulă, s-au construit de un părinte fondator foarte puternic, care a formulat strategii de succes, dar n-a permis dezvoltarea ideilor şi alternativelor. Au o puternică dependenţă de practicile, habitusurile, tehnologiile şi modurile de organizare care s-au dovedit foarte profitabile iniţial, dar care au constrâns instituţia, şi a căror schimbare e dificilă.

4. Organizaţii care analizează. Încearcă să obţină maximum de profit cu minimum de risc. Tind să dezvolte un control asupra producţiei, punând accent pe planificare. Nu iniţiază, ci urmează schimbările.

Aceste modele vor fi înlocuite de unele matriciale ce îmbină organizarea birocratică cu cea pe proiect. Un şef poate fi şi şef de departament, dar şi de proiect; el lucrează atât cu oamenii din interior, cât şi cu cei din exteriorul organizaţiei, în interdependenţă, în reţea.

De consultat:

Miles, Raymond, Miles, Grant şi Snow, Charles C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*. Stanford University Press.
http://www.google.ro/search?q=Snow%2C+Charles+C.+(2005).+Collaborative+Entrepreneurship

Lucrări:

Miles, Raymond (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development***.** New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond şi Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond şi Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: The Free Press.

Miles, Raymond, Miles, Grant şi Snow, Charles C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship*. Stanford University Press

www2.haas.berkeley.edu/.../miles_raymond.aspx

www.provenmodels.com/589/strategic-choice-typology/charles-c.-snow--raymond-e.-miles/

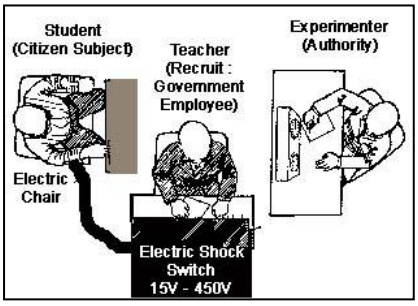
MILGRAM, STANLEY (1933–1984). **Psiholog social american**, cunoscut, mai ales, prin studiile sale experimentale privind obedienţa. Studiile le-a urmat la Queens College din New York şi la Universitatea Harvard, unde a obţinut şi doctoratul în psihologie socială (1960). Profesor la Universitatea Yale şi la Graduate Center of the City University of New York.

"Experimentul lui Milgram (1963), ale cărui desfăşurare şi rezultate le voi descrie imediat, este foarte cunoscut graţie elocvenţei lui surprinzătoare. El demonstrează faptul că oamenii normali, sănătoşi psihic, sunt capabili să-i ucidă pe alţii fără un motiv anume, doar la ordinul unei autorităţi, şi încă a uneia neamenințătoare, cum era în versiunea originală persoana cercetătorului, îmbrăcat în halat alb de laborator. Se consideră că acest experiment se deosebeşte de exprimentele lui Asch, Sherif şi Schachter, despre influenţa majorităţii asupra

individului, deoarece în acest caz individul, şi nu grupul, a exercitat presiunea. În realitate, influenţa autorităţii reprezintă, de asemenea, o categorie de influenţă a majorităţii, deoarece autoritatea nu se reprezintă de obicei pe sine însăşi, ci o instituţie socială şi exigenţele acesteia declanşează ordinul (presiunea) transmis individului de autoritate. Dacă un grup îl constrânge pe individ să se comporte într-un anumit fel, impunându-i un standard de comportament, autoritatea în schimb obţine supunerea prin rostirea ordinelor. Această tendiţă poartă numele de **ascultare**. *Ascultarea înseamnă supunerea arătată de individ autorităţii ca răspuns la ordinele primite.*

Majoritatea organizaţiilor cultivă obedienţa şi promovează indivizii ascultători. Oamenii îşi abandonează umanitatea şi moralitatea pe măsură ce personalitatea lor se modelează de către structurile instituţionale în care trăiesc şi lucrează. Oamenii obişnuiţi sunt capabili de abuzuri la adresa unei persoane nevinovate, atâta timp cât se supun unei autorităţi care îşi asumă întreaga responsabilitate.

Conformismul în ipostaza supunerii oarbe în faţa autorităţii. Experimentul clasic al lui Milgram. Oare supunerea oarbă rezidă în natura anumitor oameni sau a unor grupuri special *educate,* cu alte cuvinte actele de cruzime sunt săvârşite de oameni cu *inimă de piatră*? Faptul că oameni cu suflet bun sunt în stare să săvârşească benevol acte de cruzime este oare mai degrabă o consecinţă a unui anumit concurs de împrejurări? Răspunsurile la aceste întrebări ne-au fost oferite de Milgram (1965) în celebrul său experiment, controversat din punct de vedere etic. Grupul respondenţilor a fost alcătuit dintr-un număr de 40 de bărbaţi, care se prezentaseră voluntar la Laboratorul Universităţii Yale, ca răspuns la un anunţ din ziar, care informa că cercetările urmăresc procesele memoriei şi ale învăţării, participanţii la cercetări urmând a fi recompensaţi pentru contribuţia lor. Când participantul a intrat în laborator, cercetătorul, îmbrăcat în halat alb, i-a explicat că unul dintre ei doi va juca rolul elevului care va avea de învăţat câteva asociaţii lexicale, celălalt va interpreta rolul profesorului care va trebui să-i transmită elevului şocuri electrice pentru greşelile săvârşite. Pentru fiecare greşeală succesivă elevul urma să primească şocuri din ce în ce mai puternice. Cercetătorul propunea apoi două persoane venite în laborator să tragă la sorţi între ei rolurile elevului şi profesorului. Tragerea la sorţi a fost aranjată de aşa manieră, încât persoanei anchetate îi revenea neapărat rolul profesorului. Cercetătorul şi profesorul l-au condus pe elev într-o încăpere alăturată, unde profesorului i s-a făcut o *probă* de şoc electric cu o tensiune de 45 V. Apoi acesta a urmărit cum cercetătorul l-a legat pe elev de scaun şi i-a conectat la încheietura mâinilor electrozi. Odată întorşi în încăperea principală, profesorul a fost rugat să se aşeze la pupitrul care genera electroşocuri (fapt care nu era însă adevărat) începând cu 15, 30, 45 V şi crescând în serii de câte 15 V până la tensiunea maximă de 450 V. Pe pupitru erau inscripţionate zonele de intensitate a tensiunii *şoc slab, moderat, puternic,*



foarte puternic, până ce, în sfârşit, în dreptul valorii de 450 V, era desenat un craniu, semn că tensiunea generată de acel buton provoca moartea elevului. De fiecare dată când era măsurat electroşocul după fiecare greşeală săvârşită – se aprindea un led şi se auzea un sunet de clopoţel. Elevul săvârşea greşeli conform unui orar prestabilit de cercetător şi, mai mult decât atât, tot conform orarului, protesta. Aşadar atunci când profesorul a ajuns la intensitatea de 75 V, a auzit oftatul de durere sonor al elevului, apoi horcăitul acestuia. La 120 V elevul a ţipat că şocul devine prea dureros şi a strigat să fie eliberat. La 270 V a putut fi auzit urlând de durere, iar la 300 V elevul a refuzat să mai continue experimentul, pentru ca la 330 V să nu mai dea semne de viaţă. Atunci cercetătorul l-a informat pe profesor că lipsa unui răspuns trebuie considerat ca fiind un răspuns eronat şi să continue administrarea şocurilor de pedeapsă. Dacă profesorul refuza (în această etapă sau în altele de până atunci), cercetătorul îi recomanda pe un ton calm, dar autoritar: *Continuaţi, vă rog* şi adăuga eventual: *Este absolut necesar să nu vă întrerupeţi* sau *Nu aveţi de ales; lucraţi mai departe, vă rog*. Înainte de a vă prezenta rezultatele cercetării, merită menţionat faptul că Milgram s-a aşteptat la rezultate destul de *dure*, dar numai el. Când deja le cunoştea, a întrebat un număr de 40 de psihiatri (care ştiau foarte bine de ce acte de cruzime este capabil un om), câţi participanţi la experiment ar fi în stare să ajungă până la capătul scării valorice, adică câţi dintre ei ar fi capabili să apese butonul de 450 V, care semnifică doza mortală de electroşoc. Aceştia au răspuns în unanimitate că... nimeni nu ar face acest lucru. Hai, fie, o persoană dintr-o mie; un sadic, un om bântuit. S-a dovedit că 63% dintre participanţi au apăsat butonul care *inducea* curentul cu cea mai înaltă tensiune. Două treimi dintre oamenii normali au reacţionat la ordinul autorităţii, manifestând supunere oarbă, *ucigând* un om nevinovat, ce avea probleme cu memorarea unor asociaţii lexicale".

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieţii sociale*, 2005, pp. 159-160)

De consultat:

Milgram, Stanley (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper& Row.

http://www.google.ro/search?q=Milgram%2C+Stanley+(1974)+Obedience+to+Authority

Lucrări:

Milgram, Stanley (1973). Perils of Obedience. *Harper's Magazine*. December, pp. 62-77.

Milgram, Stanley (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper& Row.

http://en.wikipedia.org/wiki/Stanley_Milgram

http://en.wikipedia.org/wiki/Milgram_experiment

MILLS, CHARLES WRIGHT (1916–1962). **Sociolog american**, reprezentant al sociologiei critice, radicale. În anul 1939, îşi ia licenţa în filosofie şi sociologie

la Universitatea din Texas. În anul 1941 îşi susţine doctoratul în sociologie şi antropologie la Universitatea din Wisconsin. Predă la început în cadrul universităţilor din Wisconsin şi Maryland, iar din 1945 până la sfârşitul vieţii la Universitatea Columbia din New York. Pe lângă activitatea de la catedră a participat la cercetări de teren. Astfel, el investighează la New York migraţia portoricană. Este un profund analist al puterii politice, respectiv al locului şi rolului elitei militaro-industriale în politica americană, precum şi al societăţii de masă. De asemenea, Mills evidenţiază manipularea şi depersonalizarea cărora le cad victime *gulerele albe* (clasa mijlocie) în societăţile dezvoltate.

Mills spune că în societate un grup restrâns de mari proprietari, lideri politici şi militari deţin şi "administrează" puterea pentru realizarea intereselor proprii. Puterea determină prestigiul şi ierarhizarea socială a oamenilor şi a grupurilor sociale. "O societate în care este larg răspândită, atât la nivelul elitei, cât şi al masei, ideea că ea reprezintă o reţea de grupuri care se înşală unele pe celelalte, este o societate care nu poate produce oameni cu simţ moral interior; o societate a descurcăreţilor nu produce oameni cu conştiinţă morală; o societate care asociează succesul cu a avea cât mai mulţi bani şi condamnă eşecul ca cel mai mare viciu, ridicând banii la rangul de valoare absolută, va produce un agent îngust, dar precis şi un mod suspect şi necinstit de a fi."

"***Piaţa personalităţii***. În lumea micului întreprinzător, oamenii vindeau mărfuri; în noua societate a salariaţilor, ei îşi vând în primul rând serviciile. Utilizatorul de servicii manuale cumpără munca, energia şi îndemânarea muncitorului; în majoritatea meseriilor de birou, utilizatorul de servicii cumpără şi personalitatea angajaţilor. A lucra pentru un salariu pe proprietatea industrială a altuia implică ideea că pentru patron trebuie sacrificate timp, forţă, energie; a lucra ca funcţionar implică adesea sacrificiul propriei personalităţi pentru o serie întreagă de *consumatori*, clienţi, directori. Utilizarea trăsăturilor de caracter în sarcinile deseori monotone care trebuie îndeplinite este o cauză frecventă *a incapacităţii de a rezista într-un post*; de aceea, orice teorie a *pauperizării* trebuie să ţină seama de aspectele psihologice ale muncii în cazul gulerelor albe. Într-o societate de salariaţi, dominată de spiritul comercial, apare în mod inevitabil o piaţă a personalităţilor. Căci pe parcursul transformării capitale care înlocuieşte îndemânarea manuală cu arta de a manevra oamenii, de a le vinde şi de a-i servi, trăsăturile personale, chiar şi cele mai intime, ale slujbaşului alunecă în domeniul schimburilor şi devin factori comerciali, bunuri de consum pe piaţa muncii. De fiecare dată când un individ transmite puterea pe care o are asupra propriei sale personalităţi altui individ în schimbul banilor, de fiecare dată când îşi vinde trăsăturile de caracter esenţiale opiniei pe care ceilalţi şi-o fac despre el, acel individ creează o piaţă a personalităţii.

Prestigiul gulerelor albe. Rangul social al salariaţilor este unul dintre elementele cele mai valabile pe care ne putem baza pentru a-i defini ca o clasă şi acesta este punctul esenţial al oricărei tentative ce ar viza să-i situeze în structura socială contemporană [...]. De fapt, psihologia lor poate fi adesea definită ca o cursă pentru prestigiu [...]. Caracteristicile gulerelor albe se exprimă, cum le arată şi

numele, în aspectul exterior. Ocupaţia le permite, ba chiar îi obligă să poarte la lucru haine de oraş. Deşi li se cere o ţinută sobră, costumul lor nu este totuşi o uniformă, el nu se deosebeşte cu nimic de hainele care se poartă, în general, în oraş. Standardizarea şi producerea în serie ale hainelor la modă au eliminat numeroase distincţii care contau enorm înainte de secolul al XX-lea, dar nu au suprimat diferenţa, încă foarte netă, între funcţionar şi muncitor. Muncitorul poate purta, desigur, în afara programului, haine de oraş standardizate, dar funcţionarul le poartă şi la serviciu. Această diferenţă iese în evidenţă dacă comparăm bugetul pentru îmbrăcăminte al muncitorilor şi al funcţionarilor, în special la fete şi la femei. După adolescenţă, funcţionarele cheltuiesc mult mai mult pe haine decât muncitoarele cu venit egal; e valabil şi pentru bărbaţi, dar într-o mai mică măsură".

(Mills, Charles W. *Les Cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, 1966, pp. 191; 244-245)

De consultat:

Mills, Charles W. (1951). *White Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press. http://www.archive.org/details/whitecollarameri00mill. Digitizing sponsor: Internet Archive.

Lucrări:

Mills, Charles W. (1951). *Withe Collar: The American Middle Classes*. Oxford University Press. (ediţia franceză a apărut în 1966: *Les Cols blancs. Essai sur les classes moyennes américaines*, Paris: Maspero).

Mills, Charles W. (1956). *The Power Elite.* Oxford University Press.

Mills, Charles W. [1959] (1975). *Imaginaţia sociologică*. Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. engleză şi prefaţă de Petru Berar).

http://en.wikipedia.org/wiki/C._Wright_Mills

www.cwrightmills.org/

MINTZBERG, HENRY (n. 1939). **Inginer mecanic şi expert canadian în management**. Este recunoscut, pe plan internaţional, ca unul dintre marii specialişti din domeniul managementului. De asemenea, el a adus importante contribuţii şi în domeniul sociologiei organizaţiilor. Licenţiat în inginerie mecanică la Mechanical University, Canada. Master şi doctor în management la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology. Este profesor la Universitatea McGill din Montreal, Quebec, Canada. A fost de-a lungul anilor consultant în management şi profesor asociat la mai multe universităţi, printre care INSEAD şi Universitatea din Aix-en-Provence (Franţa). În prezent este

profesor titular la Facultatea de Administraţie a Universităţii McGill din Montréal. Mintzberg este membru fondator şi preşedinte al Asociaţiei Internaţionale de Management strategic. A primit distincţia *Omul de ştiinţă al anului 2000* din partea Academiei Americane de Management. *Financial Times* l-a clasat printre cei zece gânditori din lume din domeniul managementului.

"Există o diferenţă substanţială între ceea ce fac managerii cu adevărat şi ceea ce se spune, în general, că fac. Pe baza studiilor întreprinse în această direcţie, el a demonstrat că munca managerilor se caracterizează printr-un ritm susţinut, întreruperi, etape scurte, varietate şi fragmentare a activităţilor şi printr-o preferinţă pentru contactele verbale. Managerul îşi petrece o mare parte a timpului în întâlniri programate în prealabil, întreţinând, pe de altă parte, o întregă reţea de contacte interpersonale. De asemenea, el îndeplineşte o mare varietate de roluri, din care o mare parte sunt sociale. Mintzberg stabileşte, în acest sens, zece roluri manageriale, grupate în trei domenii: *interpersonal, informaţional şi decizional.*

Rolurile manageriale, după Henry Mintzberg

Roluri interpersonale	**Roluri informaţionale**	**Roluri decizionale**
• Figură reprezentativă	• Monitor	• Antreprenor
• Lider	• Difuzor	• Factor de soluţionare a conflictelor
• Legătură	• Purtător de cuvânt	• Factor de alocare a resurselor
		• Negociator

Rolurile interpersonale se referă la relaţiile pe care managerul le întreţine cu ceilalţi. Cele trei roluri din această categorie sunt: de *figură reprezentativă*, de *lider* şi de *legătură*. În rolul de figură reprezentativă managerul serveşte mai degrabă ca simbol al organizaţiei. Exemple ale rolului de figură reprezentativă sunt pregătirea unei cuvântări pentru un grup de acţionari, întreţinerea clienţilor sau semnarea documentelor legale. Ca *lider,* managerul îmbină interesele organizaţiei cu cele ale subordonaţilor. Al treilea rol interpersonal, cel de *legătură,* se referă la relaţiile pe orizontală, relaţii pe care studiile pe cazuri concrete, le-au arătat ca fiind foarte importante pentru activitatea managerială. Managerul trebuie să-şi menţină o întreagă reţea de relaţii şi contacte în exteriorul organizaţiei. Acestea ar putea să cuprindă discutarea unui proiect cu un coleg din alt departament sau luarea de contact cu delegaţia unei ţări în care intenţionează să facă afaceri în viitor.

Pentru Henry Mintzberg, jobul de manager este în mod fundamental acela de a gestiona informaţiile, în mod notabil de a vorbi şi în special de a asculta. Conducerea, ca şi înotul, nu poate fi învăţată numai citind. Nimeni nu a reuşit să fabrice lideri în şcoală. Şefii eficienţi sunt cei cinstiţi şi atenţi, care nu merg cu mulţimea şi judecă cu propriile capete. Cei care sunt în vârful echipei sunt în afara ei; vor să o conducă, nu să facă parte din ea.

Rolurile informaţionale. Activităţile manageriale, precizează H. Mintzberg, presupun strângerea, difuzarea şi

transmiterea de informaţii şi, corespunzator acestora, managerul îndeplineşte trei roluri informaţionale: de *monitor*, de *difuzor* şi de *purtător de cuvânt*. Managerul este persoana cheie în ceea ce priveşte monitorizarea a tot ceea ce se întâmplă în organizaţie, primind informaţii despre evenimente atât interne, cât şi externe şi transmiţându-le celorlalţi. Acest proces caracte-rizează rolul de *difuzor* de informaţii, presupunând transmiterea de informaţii faptice şi valorice. Deseori, managerul trebuie să dea informaţii privind organizaţia unor persoane din exteriorul acesteia, asumându-şi astfel rolul de *purtător de cuvânt,* atât pentru marele public, cât şi pentru persoanele cu rol decizional.

Rolurile decizionale. Ca majoritatea teoreticienilor în management, Mintzberg consideră activitatea de luare a deciziilor drept o parte crucială a muncii manageriale. În domeniul decizional, Mintzberg include patru roluri, bazate pe diferitele tipuri de decizie: *antreprenor, factor de soluţionare a perturbărilor, factor de alocare a resurselor* şi *negociator*. Ca *antreprenor* (întreprinzător), managerul ia decizii privind schimbările în mersul organizaţiei. El trebuie să iniţieze schimbările şi are un rol activ în a decide ceea ce trebuie făcut. Aceasta poate include sugerarea unui produs sau serviciu care va plăcea consumatorilor. Principial, managerul acţionează din proprie iniţiativă. Din acest punct de vedere, rolul *de factor de soluţionare a perturbărilor* este diferit, deoarece în acest caz managerul trebuie să ia decizii care decurg din evenimente imprevizibile şi care nu sunt sub controlul său. Abilitatea de a reacţiona la evenimente, ca şi planificarea activităţilor, este o trasătură managerială importantă, dupa părerea lui Mintzberg. Spre exemplu, managerul se ocupă de problemele apărute ca urmare a conflictelor dintre subordonaţi. Rolul de *factor de alocare a resurselor* apare ca extrem de important în majoritatea analizelor organizaţionale. Evident, un manager trebuie să ia decizii privind alocarea de resurse financiare, umane, de echipamente, de timp şi aşa mai departe. Mintzberg subliniază faptul că, prin aceste decizii, managerul planifică timpul, programează munca şi autorizează acţiunile. Rolul de *negociator* este încadrat de Mintzberg în categoria decizională, deoarece reprezintă «o exploatare a resurselor în timp real». Un manager trebuie să negocieze cu alţii şi, în cadrul procesului, să fie capabil să ia decizii legate de repartizarea resurselor organizaţionale.

Pentru Mintzberg, aceste zece roluri dau cea mai adecvată descriere a ceea ce managerii fac de fapt, o descriere mai exactă decât acelea oferite de diferitele şcoli şi curente în management; în aceste roluri, informaţia este crucială: managerul stabileşte priorităţile informaţionale. Cu ajutorul rolurilor interpersonale, el primeşte informaţii şi, prin rolurile decizionale, le utilizează. Proporţiile diferite în care fiecare manager îmbină aceste roluri ne demonstrează că managementul nu poate fi redus la un set de reguli ştiinţifice şi programe. Managementul este o artă şi trebuie ca managerii să încerce să înveţe în permanenţă din propria lor situaţie. Autocunoaşterea este esenţială. Mintzberg a adus o contribuţie majoră la studiul comportamentului organizaţional prin aceea *că a subliniat complexitatea rolurilor pe care managerii trebuie să le joace şi diversitatea de abilităţi de care au nevoie, incluzând leadership, comunicare şi negociere. De asemenea, lucrările lui au ilustrat echilibrul complex căruia trebuie să-i facă faţă atunci când un manager*

joacă roluri diferite pentru audienţe diferite. O bună cunoaştere a comportamentului organizaţional este în centrul obţinerii acestor abilităţi şi al realizării echilibrului".

(Gary, Johns, *Comportament organizaţional*, 1998, pp. 14 -15)

Tipologia organizaţiilor formale. După părerea lui Mintzberg, există cinci structuri de bază ale căror trăsături se regăsesc în majoritatea studiilor publicate. El le numeşte: ***structura simplă***, ***birocraţia mecanicistă***, ***birocraţia profesională***, ***forma divizională*** şi ***adhocraţia***. Trăsătura de bază care le distinge pe fiecare dintre acestea este că, în cadrul fiecăreia, predomină una dintre cele cinci părţi de bază ale organizaţiei (această repetiţie a numărului cinci l-a făcut pe Mintzberg să-şi intituleze lucrarea din 1983, *Structura în cinci părţi*). În ***structura simplă***, partea cheie care predomină este *vârful strategic*, care, într-o fabrică, ar putea fi comitetul director, preşedintele sau directorul executiv şi echipa lor personală. În ***birocraţia mecanicistă***, este *tehnostructura* care include şi personalul din domeniile: planificare, financiar, instruire, cercetare operaţională, studii de muncă şi programarea producţiei. În ***birocraţia profesională***, partea cheie este *nucleul operator*, reprezentat de cei din baza productivă a organizaţiei. Dacă într-o fabrică, aceştia ar putea fi lucrătorii din aprovizionare, cei de la vânzări, de la desfacere, operatorii maşinilor, în birocraţia profesională sunt doctorii şi asistentele (într-un spital) sau corpul didactic (într-o unitate de învăţământ). În ***forma divizională***, cheia este *linia de mijloc*, adică personalul care îi conduce pe managerii ierarhic intermediari între vârful strategic şi nucleul operator. Într-o fabrică, aceştia ar include şefii de producţie şi şefii de la vânzări, managerii şi şefii de colective imediat inferiori. Iar în ***adhocraţie***, partea cheie este reprezentată de *personalul de suport*. Într-o fabrică tipică, acesta poate cuprinde relaţiile cu publicul, relaţiile conducere-muncitori (sindicatul), serviciul preţuri, salarizare, chiar şi bufetul sau cantina; de asemenea, cercetarea şi dezvoltarea. În ***adhocraţie*** accentul se pune pe compartimentul cercetării şi dezvoltării.

Fiecare dintre cele cinci părţi exercită o presiune asupra organizaţiei. *În măsura în care condiţiile favorizează o anumită parte, organizaţia se va autostructura într-una din formele amintite*, în funcţie de direcţia din care se exercită presiunea respectivă.

Prima formă, ***structura simplă***, în care *vârful strategic* exercită presiunea cea mai putemică în direcţia centralizării, este foarte simplă, după cum o arată şi denumirea sa. Are puţină sau chiar deloc tehnostructură, personal de suport în număr redus, diferenţiere minimă între departamente şi o ierarhie cu puţine trepte. Coordonarea se face prin control direct, de sus în jos, de la vârful strategic, în care puterea este în mâinile directorului general: aşadar, structura simplă nu necesită o planificare formală, sau instruire, sau proceduri similare şi poate fi flexibilă şi «organică» (v. şi Burns). Condiţiile care favorizează structura simplă sunt condiţiile clasice ale firmei conduse de proprietar. O organizaţie mică este un mediu simplu, dar dinamic, care poate fi înţeles de către conducător. *Cele mai multe organizaţii trec prin forma de structură simplă în anii lor de formare*, deşi multe dintre ele rămân suficient de mici pentru a o continua. Ele pot fi foarte

variate, de la un magazin de automobile la un magazin cu amănuntul, de la un departament guvenamental nou format la o mică fabrică. Sunt persoane cărora le place să lucreze într-o asemenea organizaţie, urmare a sentimentului datoriei pe care îl creează şi datorită flexibilităţii sale. Alţii resimt dominaţia de la vârf. Ei o văd ca paternalistă şi autocrată şi în contradicţie cu timpurile moderne. De asemenea, organizaţia este precară: *un atac de cord poate să lichideze literalmente mecanismul coordonator al organizaţiei*.

Birocraţia mecanicistă este cu mult mai sigură (v. şi Weber, despre birocraţie). Ea nu depinde de o singură persoană. Presiunea cea mai puternică vine de la *tehnostructură,* de la cei din domeniile: planificare, financiar, programarea producţiei şi alţii din aceeaşi categorie. Presiunea se exercită în *direcţia* standardizării. Odată ce munca a fost definită şi împărţită în sarcini standard, de rutină, ea poate fi controlată prin reguli formale şi reglementări. Controlul devine aproape o obsesie. Birocraţia mecanicistă urmează imediat structurii simple, din punctul de vedere al centralizării, dar puterea este împărţită între vârful strategic şi tehnostructură Un oficiu poştal, o fabrică de oţeluri, o închisoare, o companie aeriană, o linie de asamblare pentru autovehicule, toate sunt de acest tip. Ele îndeplinesc condiţiile care să favorizeze această structură, mai ales dacă sunt organizaţii mari, vechi, presupunând o muncă repetitivă, într-un mediu stabil: aceste organizaţii sunt adesea, la rândul lor, controlate de la sediul central al vreunei corporaţii mai îndepărtate sau de un organism guvernamental. Această organizaţie este eficientă în munca repetitivă, dar este supusă conflictelor între vârf şi bază şi între departamente. Pentru cei mai mulţi dintre angajaţi, munca pe care o fac nu are niciun sens. Managerii acestei organizaţii îşi cheltuie o prea mare parte din energie încercând să coordoneze toate componentele structurii. A fost foarte potrivită în perioada revoluţiei industriale, dar, ca şi structura simplă, nu mai este adecvată perioadei actuale.

Cea de-a treia configuraţie, ***birocraţia profesională***, se caracterizează prin presiunea *nucleului operator* în direcţia unei autonomii profesionalizate. În această organizaţie domină specialişti cu o înaltă calificare profesională. Aceştia trebuie angajaţi deoarece munca este prea complexă pentru a fi coordonată şi controlată într-un alt mod. Aşadar, totul conduce spre specializare şi sunt folosiţi acei oameni care au deja abilităţi profesionale standardizate. Aceasta înseamnă profesionişti deja instruiţi şi specializaţi, pe a căror competenţă te poţi bizui; este situaţia din universităţi, spitale, şcoli, firme de contabilitate, oficii de asigurări sociale şi unele firme care întrebuinţează personal cu o înaltă calificare (de exemplu, în design vestimentar). Deoarece aceia care nu au pregătirea necesară nu pot interveni, specialiştii sunt relativ independenţi. Autonomia lor în muncă este de obicei întărită de cererea mare pentru serviciile lor. În timp ce birocraţia mecanicistă este condusă cu ajutorul autorităţii ierarhice, birocraţia profesională pune accentul pe puterea experţilor. Birocraţia mecanicistă îşi creează propriile standarde, pe când personalul birocraţiei profesionale acceptă standarde din afară, impuse de corpuri profesionale, cum ar fi cel al medicilor sau contabililor [...].

Forma divizională (structura pe divizii) este larg răspândită în corporaţiile industriale particulare, dar poate fi întâlnită şi în universităţile americane, cu mai multe campusuri, sau în administraţia medicală, care controlează mai multe spitale

şi, în general, în toate economiile socialiste, în care ministerele guvernamentale controlează un număr mare de întreprinderi. Această structură se află «deasupra» birocraţiei mecaniciste, deoarece există un cartier general care controlează mai multe asemenea birocraţii mecaniciste. În aceasta, acţionează o foarte puternică linie de mijloc, după terminologia lui Mintzberg, elementul cheie în jurul căruia funcţionează organizaţia. Aceasta conduce spre «balcanizare», deoarece fiecare divizie este relativ independentă, cu propriile servicii de marketing, aprovizionare şi producţie (sau echivalent) ş.a.m.d., operând fiecare pe propria piaţă de desfacere. Într-adevăr, forma divizională este în general rezultatul unei birocraţii mecaniciste diversificate pe mai multe pieţe, înţelegând prin aceasta produse diferite sau arii geografice diferite. Cu toate că fiecare divizie se bucură de o mare autonomie, cartierul general decide cât capital va avea fiecare, urmăreşte indicatorii numerici ai performanţei: profituri, vânzări şi rata de revenire a investiţiei. De aici, apar problemele. Cartierul general intervine prea mult în deciziile diviziilor şi atenţia pe care o acordă indicatorilor numerici duce la neglijarea altor considerente, cum ar fi calitatea produselor sau respectarea mediului înconjurător. Mintzberg bănuieşte că, deşi această formă divizională este cea mai modernă, ea ar fi, dintre cele cinci structuri, cea mai vulnerabilă la schimbările legislative şi sociale.

Pe de altă parte, o agenţie spaţială, o companie de filme de avangardă, o uzină care face prototipuri complexe, pot fi desemnate ca fiind ***adhocraţii.*** Sunt organizaţii tinere, bazate pe cercetare, care trebuie să fie inovatoare, în condiţii care se schimbă rapid. Elementul cheie într-o adhocraţie este *personalul de suport* în cercetare-dezvoltare, dar tot element cheie poate fi şi *nucleul operator,* experţii de care depinde inovaţia. Spre deosebire de birocraţia profesională, adhocraţia nu caută folosirea repetitivă a abilităţilor profesionale standardizate. În loc de aceasta, îşi grupează specialiştii înalt calificaţi în echipe de proiect, sperând că astfel vor apărea noi idei. Această formă de organizare duce la o coordonare intra- şi interechipe, prin «ajustare mutuală» (v. Thompson), adică prin cooperare directă. Controlul birocratic unificat poate impiedica această colaborare.

Dintre toate cele cinci tipuri de organizaţii, *adhocraţia respectă cel mai puţin principiile clasice ale managementului* (aşa cum au fost formulate, de exemplu, de Fayol). Adhocraţia este şi organică şi descentralizată. Există două tipuri de adhocraţie: o adhocraţie operatorie, care lucrează direct cu clienţii, cum ar fi o agenţie de publicitate şi o birocraţie administrativă, care se serveşte pe ea însăşi, cum ar fi NASA, în domeniul explorării spaţiale americane. Inevitabil, adhocraţia creează şi probleme, nu numai inovaţii. Oamenii vorbesc mult şi asta înseamnă consum de timp. Există şi confuzii, referitor la cine ce face. Este structura care dă naştere la competiţii şi conflicte interne. *Cu toate acestea, dacă structura simplă şi birocraţia mecanicistă sunt structuri ale trecutului, birocraţia profesională şi forma divizională sunt structuri ale prezentului, în mod clar adhocraţia este structura viitorului*.

S-ar putea să nu fie singura. Mintzberg se gândeşte şi la o altă structură a viitorului, una în care ***ideologia*** este importantă. Aceasta poate fi probabil întâlnită în kibbutz-urile evreieşti şi în fabricile japoneze. El o numeşte ***structură misionară***. Într-adevăr, organizaţiile ajung aproximativ la una din cele cinci forme prezentate de Mintzberg, atunci când presiunea uneia din părţi este mai puternică.

Când două sau mai multe presiuni se echilibrează, se ajunge la o structură hibridă şi fiindcă organizaţiile caută mereu structuri care să fie în armonie atât internă, cât şi cu exteriorul este posibil să apară noi varietăţi de structuri".

(Pug, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 36-42).

De consultat:

Mintzberg, Henry (2005). *Manager NOT MBAs: A Hard Loock at the Soft Practice of Managing and Management*. Berett-Kohler Publichers Inc.
http://www.google.ro/search?q=Mintzberg%2C+Henry+(2005).+Manager+NOT+MBA

Lucrări:

Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
Mintzberg, Henry (1978). *Structuring of Organizations*. Prentice Hall.
Mintzberg, Henry (1992). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.
Mintzberg, Henry (2004). *Manager, nu MBA*. Bucureşti: Meteor Press (trad. din l. engleză de Dan Criste).
Mintzberg, Henry [1994] (2008). *Ascensiunea şi declinul planificării strategice*. Bucureşti: Editura Publica (trad. din l. engleză de Smaranda Nistor).
http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg
http://www.provenmodels.com/88/ten-managerial-roles/mintzberg,-henry

MISES, LUDWIG VON. (1881–1973). **Jurist austriaco-american**, cel mai de seamă reprezentant al Şcolii austriece de drept şi economie. A urmat studiile la Universitatea din Viena, susţinând doctoratul în drept în 1906. A predat la aceeaşi universitate ca Privatdozent în perioada 1913–1934 şi a fost în acelaşi timp secretar al Camerei de Comerţ. A fost consilier al lui Otto de Habsburg şi al multor şefi de state şi miniştri. În 1934 a părăsit Austria, mutându-se la Geneva, unde a fost profesor la Institutul Universitar de Studii Internaţionale până în 1940. A emigrat apoi în SUA, devenind profesor la Universitatea din New York până în 1969. A fost unul dintre cei mai importanţi teoreticieni ai liberalismului, fiind prieten cu mari gânditori precum Max Weber, lordul Lionel Robbins, Fr. Hayek, George Reisman etc. Cea mai importantă lucrare a lui este *Acţiunea umană* (1949), considerată "Biblia economică a omului civilizat" (Murray Rothbard).

”Deseori se afirmă că managementul birocratic este incompatibil cu guvernarea democratică şi cu instituţiile democratice. Este fals. Democraţia implică supremaţia legii. Dacă lucrurile ar sta altfel, funcţionarii ar fi despoţi iresponsabili şi arbitrari, iar judecătorii ar fi cadii inconsecvenţi şi capricioşi. Cei doi stâlpi ai guvernării democratice sunt: supremaţia legii şi bugetul. Supremaţia legii înseamnă că niciun judecător sau funcţionar nu are dreptul să se amestece în treburile şi afacerile indivizilor, doar dacă o lege validă o cere sau îl împuterniceşte să acţioneze astfel. *Nulla poena sine lege*, adică nicio pedeapsă, dacă nu este cerută de lege. Dacă legiuitorii descoperă că legea este inadecvată, ei pot să înlocuiască această lege nesatisfăcătoare cu alta mai bună. Ei sunt mandatarii suveranului – poporul; datorită acestui fapt, sunt suverani şi responsabili faţă de alegători. Dacă alegătorii dezaprobă metodele folosite de reprezentanţii lor, la următoarele alegeri ei vor vota alţi oameni care ştiu mai bine cum să adapteze acţiunile lor la voinţa majorităţii. Acelaşi lucru este şi cu puterea executivă. Şi în acest domeniu există doar alternativa între regula arbitrară a funcţionarilor despotici şi regula poporului împuternicit de instrumentalitatea legii. Este un eufemism să numim guvern acela în care conducătorii sunt liberi să facă orice cred ei că este cel mai bine pentru bunăstarea poporului, numit *stat asistenţial*, şi să-l punem în contrast cu statul în care administraţia este legată de lege şi cetăţenii pot să îşi susţină drepturile împotriva autorităţilor care încalcă legea. Acest aşa-numit *stat asistenţial* reprezintă, de fapt, tirania conducătorilor. (Trebuie să ne dăm seama că nici măcar un guvern despotic nu poate funcţiona fără reguli şi directive birocratice, pentru că altfel ar degenera într-un regim haotic cu tirani locali şi s-ar dezintegra într-o mulţime de mici regimuri despotice.) Scopul statului constituţional este, de asemenea, să asigure bunăstarea poporului. Trăsătura caracteristică ce îl deosebeşte de despotism este aceea că nu autorităţile, ci reprezentanţii aleşi de popor trebuie să decidă ce este mai bine pentru bunăstarea poporului. Numai acest sistem îl face pe popor suveran şi îi garantează dreptul la auto-determinare. În cadrul acestui sistem, cetăţenii nu sunt suverani numai în ziua alegerilor, ci şi între alegeri.

Administraţia, într-o comunitate democratică, nu este restricţionată numai de lege, ci şi de buget. Controlul democratic este controlul prin buget. Reprezentanţii poporului au cheile de la trezorerie. Niciun bănuţ nu trebuie cheltuit fără acordul Parlamentului. Este ilegal să se folosească fondurile publice pentru orice alte cheltuieli decât cele pentru care au fost alocate de Parlament. Managementul birocratic înseamnă, în democraţie, management în strânsă concordanţă cu legea şi bugetul. Nu este datoria personalului din administraţie şi nici a judecătorilor să se întrebe ce trebuie făcut pentru bunăstarea poporului şi cum ar trebui cheltuite fondurile publice. Aceasta este sarcina suveranului – poporul – şi a reprezentanţilor lui. Tribunalele, diferitele ramuri ale administraţiei, armata, marina execută ceea ce legea şi bugetul le ordonă. Nu ei, ci suveranul este cel care face politica. Majoritatea tiranilor, despoţilor şi dictatorilor sunt sincer convinşi că regulile lor sunt benefice pentru popor, că modul lor de guvernare este «pentru popor» [...].

Managementul birocratic este managementul obligat să se supună regulilor şi regulamentelor detaliate, fixate de autorităţile unui organism superior. Obiectivul birocratului este să îndeplinească ce anume îi ordonă să facă aceste reguli şi regulamente. Libertatea lui de a acţiona conform propriilor convingeri este serios limitată de aceste reguli. Business-managementul sau profit-managementul este managementul direcţionat de motivul profit. Obiectivul său este de a obţine un profit. Cum succesul sau eşecul de a ajunge la acest final poate fi supravegheat de contabilitate nu numai pentru întregul concern de afaceri, dar şi pentru fiecare parte a lui, este posibil să fie descentralizat atât managementul, cât şi contabilitatea, fără a primejdui unitatea operaţiilor şi atingerea scopurilor lor. Responsabilitatea poate fi împărţită. Nu este nevoie să se limiteze libertatea de acţiune a subordonaţilor prin reguli şi regulamente, altele decât cele care stau la baza tuturor activităţilor de afaceri, şi anume de a face operaţiunea profitabilă. Obiectivele administraţiei publice nu pot fi măsurate în termeni monetari şi nu pot fi verificate prin metode contabile. Să luăm un sistem poliţienesc de mărime naţională cum ar fi FBI-ul. Nu există unitate de măsură disponibilă care să stabilească dacă cheltuielile efectuate de una din ramurile locale sau regionale sunt prea mari. Cheltuielile unei secţii de poliţie nu sunt rambursate de managementul excelent şi nu variază direct proporţional cu succesele obţinute. Dacă şeful întregului departament ar trebui să lase mână liberă şefilor din birourile subordonate în ceea ce priveşte cheltuielile, rezultatul ar fi o mare creştere a costurilor, pentru că fiecare ar fi zelos să îmbunătăţească pe cât posibil serviciile din ramura sa. Ar deveni imposibil pentru şef să ţină cheltuielile în limitele alocate de reprezentanţii poporului sau chiar în orice limite. Nu este din cauza conştiinciozităţii cu care regulile administrative fixează cât de mult poate fi cheltuit de fiecare birou local pentru curăţenia clădirilor, pentru repararea mobilei şi pentru încălzire şi iluminat. Într-un concern de afaceri, asemenea lucruri pot fi lăsate, fără nicio ezitare, la discreţia managerului local responsabil. El nu va cheltui mai mult decât necesar pentru că sunt banii lui; dacă risipeşte banii concernului, el va primejdui profitul ramurii respective şi deci, indirect, propriul său interes va avea de suferit. Situaţia este diferită pentru şeful local al unei agenţii guvernamentale. Cheltuirea a cât mai multor bani poate, de cele mai multe ori, îmbunătăţi modul de conducere a afacerilor. Ar trebui să i se impună, prin regulamente, să facă economii. În administraţia publică nu există nicio legătură între venituri şi cheltuieli. Serviciile publice doar cheltuiesc bani; neînsemnatul venit obţinut din surse speciale (de exemplu, vânzarea publicaţiilor Oficiului de Editură al Guvernului) este, mai mult sau mai puţin, accidental. Veniturile din taxele vamale şi din impozite nu sunt «produse» de aparatele administrative. Sursa lor este legea, nu activitatea oficiilor vamale sau a colectorilor de impozite. Nu este meritul colectorului venitului intern că rezidenţii din districtul său sunt mai bogaţi şi plătesc impozite mai mari decât cei din alte districte. Timpul şi efortul cerute de conducerea administrativă a colectării impozitului pe venit nu sunt direct proporţionale cu mărimea veniturilor impozitate. În administraţia publică nu există preţ pe piaţă pentru rezultate. Acest lucru face indispensabilă operarea birourilor publice conform unor principii total

diferite de cele aplicate pentru obţinerea profitului. Acum suntem în măsură să dăm o definiţie managementului birocratic: ***managementul birocratic este metoda aplicată în conducerea afacerilor administrative al cărei rezultat nu are valoare bănească pe piaţă***. Ţineţi minte: nu spunem că o conducere de succes a afacerilor publice nu are valoare, ci că nu are preţ pe piaţă, valoarea sa nu poate fi evaluată într-o tranzacţie pe piaţă şi, în consecinţă, nu poate fi exprimată în termeni băneşti... Managementul birocratic este managementul acelor afaceri ce nu pot fi supuse controlului calculului economic.

Omul de rând compară operaţiunile din birourile administrative cu munca din sistemul de profit, care îi este mai familiar. Atunci descoperă că managementul birocratic este risipitor, ineficient, încet şi împodobit cu panglică roşie. El pur şi simplu nu înţelege cum oamenii rezonabili îndură un astfel de sistem injust. De ce să nu adopte metodele des încercate din afacerile private? Oricum, astfel de critici nu sunt pertinente. Ele interpretează greşit trăsăturile specifice administraţiei publice. Ele nu sunt conştiente de diferenţele fundamentale dintre guvern şi întreprinderile private ce urmăresc obţinerea profitului. Ceea ce ele numesc deficienţe şi greşeli ale managementului oficiilor administrative sunt caracteristici definitorii. Un birou administrativ nu este o întreprindere ce urmăreşte obţinerea profitului; el nu poate folosi niciun calcul economic; el trebuie să rezolve probleme care sunt necunoscute managementului afacerilor. Este exclus ca el să-şi îmbunătăţească managementul prin remodelarea lui în conformitate cu tiparele afacerilor particulare. Este o greşeală să judecăm eficienţa unui departament guvernamental comparându-l cu munca dintr-o întreprindere supusă influenţei factorilor pieţei. Există, bineînţeles, în administraţia publică din orice ţară neajunsuri care sar în ochi oricărui observator. Uneori oamenii sunt şocaţi de mărimea proastei administrări. Dacă cineva încearcă să ajungă la rădăcinile ei, va descoperi că uneori nu este numai rezultatul neglijenţei sau lipsei de competenţă. Uneori se arată a fi rezultatul condiţiilor speciale politice sau instituţionale sau rezultatul unei încercări de a ajunge la un compromis privind o problemă pentru care nu s-a putut găsi o soluţie mai bună. O cercetare amănunţită a tuturor dificultăţilor implicate poate convinge un cercetător onest că, datorită statutului forţelor politice, nici el nu ar fi putut să rezolve problema într-un mod mai puţin criticabil.

Este în zadar să sprijinim o reformă birocratică prin numirea unor oameni de afaceri ca şefi ai diferitelor departamente. Calitatea de întreprinzător nu ţine de personalitatea întreprinzătorului; ţine de poziţia pe care acesta o ocupă în structura societăţii de piaţă. Un fost întreprinzător căruia i se dă în sarcină un birou guvernamental nu mai este un om de afaceri, ci un birocrat. Obiectivul lui nu mai poate fi profitul, ci supunerea la reguli şi regulamente. Ca şef al unui birou, el poate avea puterea de a modifica unele mici reguli şi anumite proceduri de ordine internă. Dar realizarea activităţii biroului este determinată de reguli şi regulamente care sunt dincolo de puterea sa. Este o iluzie larg răspândită că eficienţa birourilor

guvernamentale poate fi îmbunătăţită de specialişti în management şi de metodele lor de management ştiinţific. Oricum, asemenea planuri provin dintr-o proastă concepere a obiectivelor guvernului. Ca orice fel de aplicaţie practică, şi managementul specializat este condiţionat de disponibilitatea unei metode de calcul. O astfel de metodă există în afacerile care au ca scop obţinerea profitului. Aici exprimarea profitului şi pierderii este vitală. Problema managementului birocratic este exact lipsa unei astfel de metode de calcul.

În domeniul întreprinderilor ce urmăresc obţinerea profitului, obiectivul activităţilor specialistului în management este clar determinat de supremaţia motivului «profit». Scopul său este să reducă costurile fără să pericliteze valoarea pe piaţă a rezultatelor sau să reducă costurile mai mult decât preconizata reducere a valorii pe piaţă a rezultatelor ori să ridice valoarea pe piaţă a rezultatelor mai mult decât creşterile necesare ale costurilor. Dar în domeniul guvernamental, rezultatele nu au valoare pe piaţă. Ele nu pot fi nici cumpărate, nici vândute [...].

Un birocrat se deosebeşte de un non-birocrat pentru că el lucrează într-un domeniu în care este imposibil să apreciezi rezultatul efortului unui om în termeni monetari. Naţiunea cheltuieşte bani pentru întreţinerea acestor birouri, pentru plata salariilor şi pentru cumpărarea tuturor materialelor şi echipamentelor necesare. Dar ceea ce primeşte pentru această cheltuială nu poate fi apreciat în bani, oricât de important şi de valoros ar fi acest «out-put». Aprecierea lui depinde de libertatea de acţiune a guvernului. Este adevărat că evaluarea diferitelor bunuri vândute şi cumpărate pe piaţă depinde, în aceeaşi măsură, de libertatea de alegere, dar este libertatea de alegere a consumatorilor. Dar cum consumatorii sunt oameni diferiţi, o comunitate anonimă şi neomogenă, judecăţile pe care le fac şi care se transformă într-un fenomen impersonal – preţul pieţei – sunt astfel separate de originea lor arbitrară. Mai mult, ele se referă la bunurile ca atare, şi nu la cei care le-au produs. Legătura dintre vânzător şi cumpărător, ca şi relaţia şef-angajat în afacerile ce urmăresc obţinerea de profit, sunt lucruri de fapt şi impersonale. Există o înţelegere din care fiecare parte obţine un profit. Ei contribuie reciproc la existenţa celuilalt. Dar lucrurile sunt diferite în managementul birocratic. Aici legătura dintre şef şi subordonat este personală. Subordonatul depinde de judecata şefului asupra personalităţii, şi nu asupra muncii sale. Atâta timp cât funcţionarul poate să se bazeze pe şansele sale de a obţine o slujbă într-o afacere privată, această dependenţă nu poate deveni atât de agresivă, încât să îi marcheze întregul caracter. Dar altfel stau lucrurile în condiţiile tendinţei prezente de birocratizare generală. Până acum câţiva ani, scena americană nu ştia de birocrat ca tip particular de fiinţă umană. Întotdeauna au fost birouri şi au fost conduse, din necesitate, într-un mod birocratic. Dar existau puţine clase de oameni care considerau munca în birourile publice ca singura lor chemare profesională. Exista un schimb continuu de personal între slujbele guvernamentale şi cele private. Sub tutela conducerii civile, serviciul public a devenit o carieră obişnuită. Numirile erau bazate pe examinări şi nu mai depindeau de apartenenţa politică a candidaţilor. Mulţi au rămas în serviciul public

pe viaţă. Dar şi-au păstrat libertatea personală pentru că puteau întotdeauna să se gândească la o slujbă în domeniul privat [...]

Eşecul birocraţiei europene nu s-a datorat în mod sigur incapacităţii personalului. A fost un rezultat al inevitabilei slăbiciuni a oricărei afaceri din administraţia publică. Lipsa unor standarde, care să dovedească în mod clar succesul sau insuccesul îndeplinirii datoriilor oficiale, creează probleme de nerezolvat. Omoară ambiţia, distruge iniţiativa şi curajul de a face mai mult decât minimul necesar. Face ca birocratul să se uite la instrucţiuni, şi nu la succesul material şi real".

(Mises, Ludwig von, *Managementul birocratic*, 1994.
Preluare după http://mises.ro/146/)

De consultat:

Mises, Ludwig von [1944] (2007). *Birocraţia şi imposibilitatea planificării raţionale în regim socialist*. Bucureşti: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dragoş Pâslaru şi Livia Paraschiv). http://mises.ro/458/

Lucrări:

Mises, Ludwig von [1957] (2002). *Acţiunea umană. Un tratat de economie economică*. Bucureşti: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dan Cristian Comănescu) (http://mises.ro/43/).

Mises, Ludwig von [1944] (2007). *Birocraţia şi imposibilitatea planificării raţionale în regim socialist*. Bucureşti: Institutul Ludwig von Mises (trad. din l. engleză de Dragoş Pâslaru şi Livia Paraschiv).

ro.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Mises

www.mises.ro

MORENO, JACOB LEVY (1889–1974). **Medic psihiatru** şi **sociolog american**. Născut în România. Moreno a studiat la Viena medicina, matematica şi filosofia. A avut ca profesori pe Otto Pötuel şi Sigmund Freud. Doctor în medicină (1917). Medic în Austria (1917–1924). În 1925 emigrează în SUA unde, ajutat de un grup de colaboratori, practică studierea sociometrică a unor grupuri mici. Primele rezultate sunt publicate în lucrarea *Who Shall Survive?* (1934). În 1937, el fondează revista *Sociometry*, devenită după martie 1956 una dintre publicaţiile oficiale ale Societăţii Americane de Sociologie. La New York s-a constituit Academia Moreno. Centrul

Internaţional de Psihodramă, Sociometrie şi Psihoterapie de Grup. După 1950, Moreno face călătorii dese în străinătate unde îşi prezintă concepţia şi metodele de investigaţie sociometrice. A întemeiat psihodrama, sociometria şi psihodrama şi s-a numărat printre pionierii psihoterapiei de grup.

"Înţelegerea concepţiei lui J. L. Moreno trebuie să pornească în mod firesc de la opinia sa asupra socialului în general. «Universul social» are, după părerea lui J.L. Moreno, trei dimensiuni, aflate într-o strânsă legătură reciprocă: «Societatea externă» (external society), «matricea sociome-trică» (sociometric matrix) şi «realitatea socială» (social reality). «Societatea externă», sau, altfel spus, «oficială», «macroscopică» este reprezentată de totalitatea grupurilor reale şi vizibile, mari şi mici, care au sau nu o formă precis stabilită, ca de pildă: familia, atelierul, şcoala, armata, biserica etc. Cum ea se descoperă simţurile, este relativ uşor de descris şi de înfăţişat într-un tablou general. «Matricea sociometrică» sau «realitatea microscopică» este constituită din structura socială afectivă (preferenţială), detectabilă doar prin analiza sociometrică. Pentru a obţine un tablou al elementelor din care este formată această dimensiune socială este necesară o investigaţie competentă şi repetată, înarmată cu tehnici speciale în lumea «intimă» a societăţii. «Matricea sociometrică» şi «societatea externă» nu pot exista prin ele înseşi: una este condiţionată de cealaltă. Ca laturi dialectice ale uneia şi aceleiaşi realităţi, ele se unesc în diferite forme adecvate, cu scopul de a naşte procesul actual al vieţii sociale. În subteranul socialului există nenumărate constelaţii «intime» care exercită în mod permanent o presiune asupra «societăţii externe». Aceasta din urmă, la rândul ei, poate să opună o anumită rezistenţă cu caracter conservator faţă de tendinţele inovatoare sau să joace un rol pozitiv faţă de încercările de dezintegrare socială. Contradicţiile dintre aceste două laturi ale vieţii sociale, prin intermediul unor forme de compromis, au ca rezultat «realitatea socială», ultima dimensiune a vieţii sociale. În aceste condiţii, dacă cineva cunoaşte structura «societăţii externe» şi «matricea sociometrică», poate să recunoască elementele care intră din cele două dimensiuni în formele «realităţii sociale».

(Mihu, Achim, *Sociometria. Eseu critic*, 1967, pp.16-17)

Sociometria este un instrument de măsurare a relaţiilor interpersonale (de atracţie, respingere şi indiferenţă afectivă), a gradului de coeziune a echipei, a puterii liderilor informali. Moreno o defineşte ca "o metodologie de detectare şi urmărire a vectorilor de energie corespunzători relaţiilor interpersonale dintr-un grup".

De consultat:

Mihu, Achim (1967). Cercetarea sociometrică. În http://www.sociologie-casm.cabanova.ro/).

Moreno, Jacob Levy (1987). *The Essential Moreno: Writings on Psychodrama, Group Method and Spontaneity*. Springer Publiching Company.

http://www.google.ro/search?q=Moreno%2C+Jacob%2C+Levy+(1987).+The+Essential+Moreno

Lucrări:

Moreno, Jacob Levy [1987] (2009). *Scrieri fundamentale. Despre psihodramă, metoda de grup şi spontaneitate*. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. engleză de Ioana Maria Novac).

Moreno, Jacob Levy [1987] (2009). *Povestea vieţii mele*. Bucureşti: Editura TREI (trad. din l. engleză de Cristina Felea).

ro.wikipedia.org/wiki/Jacob_Levy_Moreno

http://www.psihodramaclasica.ro/index.php

MORGAN, GARETH. Economist canadian. Master în administraţie publică la The University of Texas at Austin (1970). Licenţă în economie la London School of Economics and Political Science, University of London (1965). Doctor în filosofie al University of Lancaster, England (1980). Profesor de comportament organizaţional şi relaţii industriale la Schulich School of Business, York University (Canada). Membru al Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (1968). Contribuţii: managementul schimbării, un nou mod de gândire despre organizaţii şi management; haos şi complexitate şi metodologia cercetării.

Pentru Morgan, liderii trebuie să devină calificaţi în ”arta de a citi” situaţiile în care încearcă să organizeze sau să gestioneze, de a adapta scenariile şi strategiile manageriale la situaţiile în care se găseşte organizaţia. Dacă sunt flexibili şi deschişi reuşesc să privească din unghiuri noi, deschizând o gamă largă de posibilităţi. ”Toate teoriile despre organizaţii se bazează pe imagini implicite sau metafore care ne învaţă cum să vedem, să înţelegem şi să gestionăm organizaţiile [...]. Utilizarea metaforei presupune un mod de gândire şi un mod de a vedea, care pătrunde în modul în care înţelegem lumea noastră, în general”. Când spunem ”şeful este un câine” folosim imaginea câinelui ca să atragem atenţia asupra unor aspecte animalice ale şefului. Dar aceasta este o înţelegere parţială a individului, o denaturare a personalităţii lui. La fel şi teoriile despre organizaţii: folosind metafore ele creează puternice distorsiuni şi devin modalităţi de *a nu*

Metaforele sunt mereu utilizate de lideri atunci când doresc schimbarea organizaţională, rezolvarea unor conflicte, reorganizarea echipelor, regândirea produselor şi a serviciilor. Managerul trebuie să folosească metaforele pentru a găsi moduri adecvate de a vedea, de a înţelege, de a modela situaţiile cu care are de-a face. Acest lucru nu e un moft, ci o calificare indispensabilă, deoarece toată lumea foloseşte metafore şi ia decizii pe baza lor.

vedea. ”Una din problemele fundamentale ale managementului modern este că modul de a gândi mecanic este atât de înrădăcinat în concepţiile noastre de zi cu zi, încât devine dificil să organizăm instituţiile în alte moduri”.

Cea mai mare parte a secolului a XIX-lea a fost dominată de metafore mecaniciste. Directorii au încercat să găsească ”pârghii”, ”instrumente” care să facă organizaţiile să ”meargă unse”, ”ca un ceas”, considerându-i pe muncitori ca ”rotiţe”, ”mecanisme” într-un angrenaj. Metaforele mecaniciste făceau parte dintr-o viziune despre organizaţii şi despre oameni, bazată pe control şi coordonarea strictă a activităţilor. Ulterior metaforele s-au schimbat.

Metaforele arhetipale pentru organizaţii (şi conceptele lor asociate) sunt:

- **maşini** (eficienţă, program, ceas, angrenaj, standardizare, producţie, măsurare, control, proiectare);
- **organisme** (sisteme, condiţii de mediu, de adaptare, cicluri de viaţă, reciclare, nevoi, evoluţie, supravieţuire, sănătate, boală);
- **creier** (învăţare, prelucrarea informaţiilor, mentalităţi, inteligenţă, feedback, reţele, cunoştinţe, inovare);
- **culturi** (societate, valori, credinţe, legi, ideologie, ritualuri, diversitate, tradiţie, istorie, viziune, misiune, înţelegere, familie);
- **sisteme politice** (drepturi şi interese, putere, agendă ascunsă, autoritate, alianţe, cenzură, lideri, managementul conflictelor);
- **psihic** (inconştient, represiune, regresie, ego, negare, proiecţie, mecanisme de apărare, durere, plăcere, disfuncţie);
- **flux şi transformare** (permanentă schimbare, echilibru dinamic, debit, înţelepciune sistemică, atracţie, haos, proprietăţi emergente, paradox, dialectică);
- **instrumente de dominare** (alienare, represiune, impunere a valorilor, respectare, charismă, forţă, exploatare, discriminare, interes corporatist).

”În vremuri de schimbare este vital să fim la curent cu ipoteze şi teorii despre cum trebuie ghidată practica managerială şi trebuie să fim capabili să ne modelăm şi remodelăm scopurile cu ajutorul lor”. Nicio metaforă nu poate oferi vreodată o imagine completă a situaţiei existente în anumite momente. Dar o metaforă specială furnizează argumente importante în luarea deciziilor. Metaforele transmit cantităţi enorme de informaţii şi oferă posibilitatea receptorilor să înţeleagă mesajul. Mai mult chiar, integrează indivizii în grup, inducându-le un sistem de operare, modelându-le modul de a gândi.

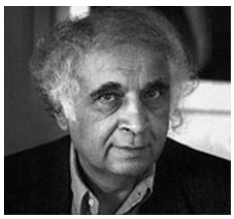
De consultat:

Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
http://www.google.ro/search?q=Morgan%2C+Gareth+(2006).+Images+of+Organization

Lucrări:

Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization* (2nd edition). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Morgan, Gareth (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*, (new management edition) San Francisco: Berrett-Koehler.
Morgan, Gareth (1998). *Images of Organization: The Executive Edition*. San Francisco: Berrett-Koehler.
www.imaginiz.com/
www.schulich.yorku.ca/.../Morgan+Gareth



MOSCOVICI, SERGE (n. 1925). **Psiholog social francez** de origine română. Studii de psihologie la Sorbona. Director de studii la École Practique des Hautes Étudès şi director al Laboratoire Européen de Psychologie Sociale. A predat la universităţi din SUA (Princeton, Yale, Stanford) şi din Europa (Geneva, Louvain, Cambridge). Membru al Academiei Ruse, membru de onoare al Academiei Ungariei. Fondator al psihologiei sociale moderne.

"Ce este o «societate gânditoare»? Aceasta este întrebarea noastră şi ceea ce am vrea să observăm şi să înţelegem studiind (**a**) circumstanţele în care grupurile comunică, iau decizii şi caută fie să descopere, fie să ascundă ceva şi (**b**) realizările şi credinţele lor, adică ideologiile, ştiinţele şi reprezentările lor sociale. Nici nu ar putea fi altfel; misterul este profund, deşi înţelegerea este facultatea cea mai comună. S-a crezut într-o vreme că această facultate, înainte de orice, era stimulată prin contact cu lumea exterioară. Numai că am ajuns să înţelegem că, de fapt, ea provine din comunicarea socială. Studii recente asupra unor copii de vârstă foarte fragedă au arătat că originile şi dezvoltarea semnificaţiei şi a gândului depind de interferenţa socială, ca şi cum copilul ar veni pe lume gata echipat pentru relaţii cu ceilalţi: cu părinţii şi cu toţi cei care stau în preajma sa şi îi poartă de grijă. Lumea obiectelor nu constituie decât un fundal pentru persoane şi interacţiunile lor sociale. Când punem întrebarea: *ce este o societate gânditoare?*, respingem în acelaşi timp concepţia care, cred eu, domină în ştiinţele umane, potrivit căreia societatea nu gândeşte sau, dacă o face, aceasta nu este un atribut esenţial. Negarea faptului că societatea «gândeşte» poate să îmbrace două forme diferite: (**a**) a pretenţiei că minţile noastre sunt mici cutii negre, cuprinse într-o mare cutie neagră, care, pur şi simplu, primeşte informaţii, cuvinte şi gânduri ce sunt condiţionate din

Reprezentarea socială este o instanţă intermediară între concept şi percepţie care permite atât cunoaşterea realităţii, cât şi crearea ei; ea orientează şi organizează conduitele şi actele de comunicare socială. Reprezentările sociale premerg existenţei unui individ. Omul se naşte într-o cultură şi învaţă să se socializeze într-o cultură. Reprezentările sociale generează stimuli şi răspunsuri.

afară pentru a le transforma în gesturi, judecăţi, opinii şi aşa mai departe. De fapt, ştim bine că minţile noastre nu sunt mici cutii negre, ci, în cel mai bun caz, găuri negre, cu o viaţă şi o activitate proprii, chiar atunci când acest lucru nu este evident şi când indivizii nu schimbă nici energie şi nici informaţie cu lumea externă. Nebunia, această gaură neagră a raţionalităţii, demonstrează, fără putinţă de tăgadă, că lucrurile stau în acest mod; (**b**) se susţine că indivizii şi grupurile sunt mereu şi complet sub guvernarea unei ideologii dominante, care este produsă şi impusă de clasa lor socială, de stat, biserică sau şcoală şi că ceea ce ei gândesc sau spun reflectă o astfel de ideologie. Cu alte cuvinte, se susţine că, de regulă, nu gândesc, nu produc nimic original, ci, dimpotrivă, că reproduc şi, în schimb, sunt reproduşi. În ciuda naturii sale progresive, această concepţie este în acord esenţial cu Le Bon, care afirma că masele nici nu gândesc, nici nu creează, acest lucru fiind rezervat numai indivizilor, elitei organizate. Aici descoperim, ne place sau nu, metafora cutiei negre, cu excepţia faptului că acum îi sunt atribuite idei gata făcute, iar nu obiecte. Ar putea fi aşa, dar nu ne putem pronunţa, deoarece chiar dacă ideologiile şi impactul lor ar fi fost discutate pe larg, ele nu au fost investigate pe larg. Lucrul acesta a fost înţeles de către Marx şi Wood: *Totuşi, în comparaţie cu alte zone, studiul ideologiei a fost destul de neglijat de către sociologi, care se simt mai bine studiind structuri sociale şi comportamente, decât credinţe şi simboluri* (Marx şi Wood, 1975, p.382). Ceea ce sugerăm este că indivizii şi grupurile, departe de a fi receptori pasivi, gândesc pentru ei înşişi, produc şi comunică neîncetat propriile lor reprezentări şi soluţii la întrebările pe care ei înşişi şi le adresează. Pe străzi, în cafenele, birouri, spitale, laboratoare etc., oamenii analizează, comentează, combină în mod spontan «filosofii» neoficiale, cu un impact decisiv asupra relaţiilor lor sociale, asupra alegerilor lor, asupra modului în care îşi cresc copiii, îşi fac planuri etc. Evenimente, ştiinţe şi ideologii le oferă doar *hrană pentru gândire*".

(Moscovici, Serge, Fenomenul reprezentărilor sociale. În Nicolau, Adrian, ed., *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*, 1995, pp. 16-18)

Lucrări:

Moscovici, Serge [1994] (1997). *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei,* ediţia a III-a. Iaşi: Polirom (trad. din l. franceză de Ioana Popârda. Selecţia textelor şi postfaţă de Adrian Neculau).

Moscovici, Serge (2001). *Epoca maselor*. Iaşi: Institutul European (trad. din l. franceză de Diana Morăraşu şi Maria-Mariana Mardare).

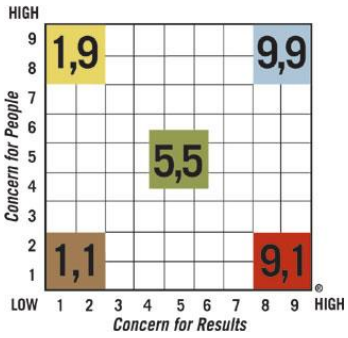
Moscovici, Serge şi Buschini, Fabrice [2003] (2007). *Metodologia ştiinţelor socioumane*. Iaşi: Polirom (trad. din l. franceză de Vasile Savin).

en.wikipedia.org/wiki/Serge_Moscovici

www.serge-moscovici.fr

MOUTON, JANE SRYGLEY (1930–1987). **Psiholog american,** matematician şi **teoretician al managementului**. A fost studenta şi colaboratoarea lui Robert Blake. Licenţa la Universitatea din Texas (1950); master în matematică la Universitatea de Stat din Florida (1951); doctor în psihologie la Universitatea din Texas at Austin (1957). A publicat împreună cu Robert Blake numeroase cărţi şi articole; în timp ce erau consultanţi la Exxon, au elaborat Grila Managerială, care le poartă numele (1961). Ulterior au fondat corporaţia Scientific Metod Inc. pentru a oferi servicii de consultanţă.

Grila managerială rezultă din combinarea a două componente fundamentale ale comportamentului managerial. Una dintre acestea este **preocuparea pentru producţie**, cealaltă este **preocuparea pentru oameni**. Din îmbinarea lor rezultă mai multe stiluri de conducere.



- **9,1**: ***Stilul autoritar:*** Preocupare puternică faţă de rezultate şi slabă preocupare faţă de oameni. Problema o reprezintă integrarea – preocuparea excesivă faţă de rezultate; nu ar trebui să aibă drept efect neglijarea oamenilor care trebuie să obţină aceste rezultate.
- **1,9**: ***Stilul permisiv, "Country club":*** Preocupare puternică faţă de oameni şi slabă preocupare faţă de rezultate. Dezechilibru în direcţia opusă, deoarece este acordată prea multă atenţie oamenilor, în detrimentul desfăşurării activităţilor de producţie.
- **1,1**: ***Stilul indiferent, "laissez-faire":*** Semn al unui leadership pasiv sau apatic, acest stil este caracterizat printr-o slabă preocupare faţă de oameni şi producţie deopotrivă.
- **5,5**: ***Stilul consultativ*****:** Acesta este cel mai utilizat stil de leadership, reprezentând o abordare de compromis în care o parte din fiecare dimensiune este sacrificată pentru păstrarea status quo-ului.
- **9,9**: ***Stilul participativ:*** Stilul ideal, cu cea mai mare eficacitate. Liderul încearcă, prin încurajarea efortului întregii echipe, să rezolve problemele ridicate de ambele dimensiuni în acelaşi timp.

Fiecare membru al echipei este preocupat de ambele dimensiuni şi nu doar liderul. În grila managerială a lui Blake şi Mouton, stilul managerial preferat în aproape toate situaţiile este stilul 9,9. Productivitatea şi starea de spirit, moralul echipei sunt în echilibru la un nivel optim. Această înaltă stare de echilibru este de obicei atinsă prin alcătuirea unei echipe în care sunt implicaţi toţi angajaţii. Munca este divizată, iar managerii implică un număr cât mai mare de oameni în planificarea, stabilirea obiectivelor şi adoptarea deciziilor. Oamenilor le sunt furnizate toate informaţiile relevante, li se încredinţează sarcini importante şi se

simt utili şi necesari. Acest tipar managerial presupune o anumită "filosofie" asupra a ceea ce reprezintă managementul şi o strategie efectivă de implementare a acestei filosofii. Stilul 5,5 creează echilibru, însă nu şi la nivelurile înalte ale organizaţiei.

De consultat:

Blake-Mouton. Managerial Grid - Leadership Training from MindTools.com. According to the Blake Mouton model, this is the pinnacle of managerial style. ... ideas of Theories X and Y, and other participative management theories.

http://www.business.com/directory/management/management_theory/organization_behavior_and_culure/blake,_robert/weblistings.asp

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.ht

Lucrări:

Blake, Robert R. şi Mouton, Jane S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*. (Homewood) Il Dowe Jons Irving.

Blake, Robert R. şi Mouton, Jane S. (1985). *The Managerial Grid III*. Gulf Publishing Company.

www.gridinternational.com/pdf/RRBlake.pdf

en.wikipedia.org/wiki/Jane_Mouton

NAVILLE, PIERRE (1904–1993). **Scriitor, om politic** şi **sociolog francez**. Studii la l'École Alsacienne, unde a obţinut bacalaureatul în filosofie, apoi la Sorbona. După război încheie studiile de filosofie, devenind consilier de orientare profesională, înainte de a se angaja la Centre de la Recherche Scientifique. Numit director de cercetare (1947), el colaborează cu Georges Friedmann la Centre d'Études Sociologique. Specialist în psihosociologia muncii. Se dedică studierii unor teme precum: automatizarea, societatea industrială şi psihologia comportamentului. Se interesează şi de strategii şi teoreticienii războiului, în principal de Karl von Clausevitz.

"Elementul cel mai simplu al muncii astfel divizate a devenit *postul*. «Postul de muncă – spune un recent *Manual al agentului tehnic* – este cea mai mică unitate tehnologică şi economică concurând la producţia atelierului». La capătul acestei evoluţii munca este redusă la «parcele», fiecare muncitor repetând la infinit un număr limitat de mişcări, atât de strict codificate cât este posibil. Atelierul sau echipa de lucru în atelier se prezintă, mai întâi, ca o mărime *aditivă*, ca o acumulare de posturi diferite, dar discontinue, adunate laolaltă pe spaţii din ce în ce mai largi, unde parcul de maşini-unelte este repartizat fără grijă imediată

pentru legăturile funcţionale. Munca la bandă nu modifică această structură decât din punctul de vedere al mobilităţii: obiectul defilează în faţa unei serii de posturi stabile; o succesiune de operaţii pot fi efectuate atunci în mod continuu, dar fiecare operaţie rămâne de tip parcelar şi repetitiv rapid. Totuşi, principiul *secvenţei* se introduce astfel într-un ansamblu de lucrări. Adăugat automatismului crescând al operaţiilor efectuate de maşini şi costului crescând al maşinilor înseşi, acest principiu trebuia să ducă încetul cu încetul la o nouă formă de repartiţie a sarcinilor. Această formă este legată de *integrarea* maşinilor şi a sarcinilor. Sistemul de muncă integrată, spune J. Diebold, «are o semnificaţie revoluţionară şi implică o schimbare fundamentală în modul în care s-a lucrat timp de două secole. El intră în conflict direct cu însuşi conceptul de diviziune a muncii, care a fost cheia organizării muncii de la epoca manufacturii acelor cu gămălie a lui Adam Smith până la aceea a liniei de producţie a unui avion cu reacţie» (Automation and Automatic Equipment News, martie, 1958). De la atelierul (sau de la echipa) *aditiv* s-a ajuns la atelierul (sau echipa) *cumulativ* şi integrat. Diviziunea sarcinilor nu mai este atunci formula unei simple separaţii între operaţii directe şi manuale. Mai mult decât o diviziune, ea este o *repartizare de funcţii* comandată de structura în linie a maşinilor automate. Această repartizare de funcţii fiind integrată, presupune un nou tip de cooperare. Funcţiile integrate nu se mai potrivesc cu discontinuitatea sarcinilor, nici la maşini, nici la oameni. Munca nu mai este parcelată în sensul vechi al cuvântului. Ar fi mai potrivit să spunem că ea devine *funcţional elementară.* Solidaritatea tuturor momentelor sistemului mecanic integrat este aceea care atrage după sine cooperarea noilor funcţii elementare. Aceste funcţii se detaşează de operaţiile umane de fabricaţie directă: ele se mulează de aici înainte pe operaţiile funcţionale ale utilajelor sau mai precis pe controlul lor. Această evoluţie, modificând foarte serios formele diviziunii muncii, n-a făcut decât să pună şi mai mult în valoare funcţia de *comunicare* semnalată deja în secolul al XVIII-lea. Comunicarea între diferitele «parcele» discontinue ale unui proces de muncă a devenit comunicare neîntreruptă (*flow process*) între toate fazele muncii. Mai mult, această comunicare se dedublează: cea care dirijează sistemul mecanic nu mai coincide cu cea care integrează oamenii. Totuşi, ele sunt două manifestări ale aceluiaşi proces [...].

Clasificarea funcţiilor şi a posturilor de muncă. În tipurile tradiţionale de diviziune a lucrărilor în atelier, sarcina muncitorilor păstrează o relaţie directă cu funcţionarea maşinilor (sau a linilor de montaj). Unei porţiuni determinate de muncă mecanică (maşini sau instalaţii) îi corespunde o porţiune determinată de muncă umană. Această relaţie devine mai laxă odată cu progresul automatismului şi mai ales al automatizării. Maşina sau suita integrată de maşini execută ele însele o serie de operaţii mecanice la care muncitorul zis încă «de fabricaţie», nu mai participă direct. Propriile lui sarcini nu prezintă nici omologie nici analogie cu acelea ale maşinii; la limită, ele se rezumă la *control de comenzi*. Elementele «parcelare» ale muncii devin atunci, am spus, funcţii *derivate* de operaţii-tip, efectuate de maşini şi nu ajustate la acestea. Aceste funcţii constau în a controla cu ochiul sau prin intermediul aparatelor comanda anumitor categorii de funcţionări. Pentru a înţelege noul sens al repartizării funcţiilor trebuie deci să revenim la analiza «operaţiilor unitare», care intră în

procesele continue de fabricaţie şi a felurilor de automatisme şi de comenzi de maşini care asigură mersul ansamblului [...].

În zorii maşinismului modern, Marx clasifica în felul următor tipurile de muncitori rezultând din «diviziunea muncii tehnologice» (în atelier): 1) operatori de maşini-unelte şi de maşini motrice; 2) muncitori necalificaţi, «alimentatori»; 3) ingineri-mecanici, montori etc. ... La prima vedere, această clasificare, stabilită în aceşti termeni în jurul anului 1850, pare să corespundă încă majorităţii atelierelor moderne dacă ţinem seama de câteva schimbări de vocabular. Ceea ce înseamnă că Marx a înţeles mai profund decât contemporanii săi tendinţa industriei spre automatismul integrat; de altfel, el dezvăluia deja în clasele de funcţii muncitoreşti criteriile care făceau să se presimtă această evoluţie. Astăzi, noi putem introduce totuşi diverse modificări plecând de la analiza funcţională a operaţiilor mecanice (sau electrice, hidraulice, chimice etc.) menţionate anterior. Mai întâi, proporţiile diferitelor clase de posturi s-au modificat profund: numărul de ingineri şi cadre tehnice a crescut proporţional, cel al de muncitorilor necalificaţi propriu-zişi tinzând să se diminueze sau să se integreze în ansamblul operatorilor (muncitori specializaţi şi calificaţi). La aceste posturi se adaugă acelea de întreţinere, care au devenit o categorie specială bine individualizată. Apoi, clasificarea nu mai corespunde unei simple diviziuni (şi în consecinţă nici unei adunări): ea exprimă o secvenţă logică reală care este următoarea: a) lucrări de studiu şi de pregătire; b) lucrări de fabricaţie; c) lucrări de întreţinere. Considerând numai posturile lucrărilor b şi c, putem în mod schematic să deosebim următoarele: A – posturi de *intrare* şi de *ieşire* a proceselor (încărcare, descărcare, poziţionare); B – posturi la *întreruperile* totale sau parţiale ale procesului automat (manipulare şi control); C – posturi de *control şi supraveghere* la tablourile centrale; D – posturi de *întreţinere*. Această schemă priveşte sistemele automate integrate şi se prezintă, bineînţeles, în formă mult mai complexă în practică. Dar ea reprezintă formula fundamentală a repartizării sarcinilor în atelierele şi întreprinderile cele mai moderne. Anchetatorii britanici (Department of Scientific and Industrial Research, *Automation in Perspective*, 1957) au schiţat o clasificare a noilor posturi în industria automatizată care distinge: 1) *machines-minders*, operatori de maşini-transfer sau de maşini în întregime automate; ele încarcă, descarcă, inspectează, supraveghează opresc sau pun în mişcare maşinile; 2) *monitors*, care comandă viteza, ritmul, calitatea producţiei prin supravegherea la distanţă a panourilor de control; 3) *computer-operators* sau operatori de calculatoare. Şi aici este vorba de posturi funcţionale, unde o încastrare a responsabilităţilor se substituie simplei diviziuni a sarcinilor. În practică, orice descriere a formelor noi ale «diviziunii muncii», care ar trebui numită de acum înainte repartiţia funcţională a sarcinilor, trebuie să ţină seama în mod deosebit de structura specifică a proceselor de producţie. Posturile particulare de operatori par la prima vedere la fel de uşor de schimbat între ele ca şi posturile clasice de muncitori specializaţi. Totuşi, rolul lor nu-şi capătă întregul sens decât în ansambluri mai mult sau mai puţin *integrate*; deci funcţia echipelor şi a grupelor de lucru întregi, tipul de legătură şi de cooperare între posturi sunt acelea care explică repartiţia sarcinilor. *Diviziunea* nu mai poate clarifica prin ea însăşi mersul ansamblului. Mobilitatea între posturi trebuie, de asemenea, luată în consideraţie din acest punct de vedere.

Trecerea de la munca parcelară la munca integrată. Înainte de a reveni la structura echipelor trebuie să amintim că excesele diviziunii muncii începuseră de multă vreme să-şi atingă limitele cel puţin în sectoarele avansate ale industriei. Accelerarea ritmurilor *individuale* de producţie aducea cu sine inegalităţi ce prejudiciau coordonarea procesului de producţie. Cu cât producţiile devin mai complexe, cu atât monotonia scade randamentul şi cu atât presiunea asupra muncitorului devine insuportabilă. Repartiţia sarcinilor în părţi egale este din ce în ce mai greu de făcut. Munca la banda rulantă manifestase deja toate aceste inconveniente [...]. Procesul clasic de subdiviziune a sarcinilor s-a ciocnit de exigenţele muncii la bandă, de progresul automatizării, de noile imperative de precizie şi calitate şi, în fine, de preţurile prea ridicate pe care le atrage după sine. Pe plan uman, diviziunea contribuia, pe de altă parte, la izolarea sau gruparea muncitorilor fără unitate funcţională, la scăderea statutului lor profesional şi la creşterea constrângerii în muncă. În definitiv, principiul «multiplilor comuni», stabilit de Babbage la mijlocul secolului al XIX-lea şi devenit legea atelierelor industriale, a fost compromis. Acest principiu, care rezumă ceea ce am spus despre diviziunea tradiţională a muncii se enunţă astfel: «Când, după natura produsului fiecărei manufacturi, s-a fixat numărul de procese între care este cel mai avantajos de divizat munca la fel şi numărul de indivizi angajaţi, toate celelalte manufacturi care nu utilizează un multiplu direct al acestui număr vor produce articolul la un cost mai ridicat». Altfel spus, cu cât scara de operaţie este mai mică şi cu cât e mai mic numărul total de persoane între care munca este divizată, cu atât sunt mai puţine şanse ca ele să fie utilizate din plin de muncitorii specializaţi sau parcelari [...]. Dar schimbările tehnice aduse de *integrarea* maşinilor automate au modificat datele problemei. Ele au permis un flux de producţie *continuu* şi mai rapid, fără ca diviziunea sarcinilor individuale să fie legată de producţii unitare pe individ. Principiul multiplilor comuni îşi pierde astfel semnificaţia clasică. El este înlocuit printr-o nouă doctrină a repartiţiei globale a forţelor de muncă în funcţie de producţia globală, ea însăşi măsurată în unităţi *finale* şi nu parţiale. Repartiţia sarcinilor se organizează atunci de-a lungul unui ciclu sau flux care îmbrăţişează, înainte de fabricaţia propriu-zisă, concepţia, pregătirea, aprovizionarea, iar după ea controlul şi condiţionarea. După J. Diebold, automatizarea atrage după sine o autentică revoluţie industrială: «O maşină-transfer de 39 de posturi [şi o suită de maşini-transfer de 200 sau mai multe posturi, adăugăm noi] nu este numai o manufactură de ace cu gămălie modernizată. Ea este ceva mai mult: un sistem mecanic care poate îmbrăţişa o vastă succesiune de transformări».

(*Times Revie*w *of Industry*, IV, 1958)

Structura echipelor. Echipele sau grupurile de lucru tind atunci să ia o nouă înfăţişare, care exprimă noul sistem de repartiţie a sarcinilor. Echipele funcţionale înlocuiesc echipele aditive. *Colecţiile* de muncitori de niveluri vecine reunite în atelier cedează locul echipelor integrate de personal variat a căror cooperare imediată este necesară. Noua formă de repartizare a sarcinilor se manifestă în noua structură a echipelor. De aceea, adeseori în ţările anglo-saxone acestor echipe li se dă numele de *crew*, echipaj, a cărui solidaritate trebuie să fie la fel de efectivă ca şi aceea a unei nave. H. Popitz a distins această nouă formă sub

denumirea de *gefügeartige Kooperation* (cooperaţie articulată), în opoziţie cu *teamartige Kooperation*, care este aceea a echipei tradiţionale. Acest tip de echipă era prefigurat de vechile grupe de muncă în turnătorie, siderurgie, construcţii, unde o serie de meserii şi funcţii diferite trebuiau să conlucreze în acelaşi moment la aceeaşi muncă. El fusese înlocuit prin parcelarea muncii cu maşini-unelte individuale şi la bandă. Îl vedeam reapărând azi sub aspecte diferite, cu ansambluri automate integrate [...]. Notăm aici că structurile diferenţiate ale echipelor (sau forme de repartiţie a sarcinilor, care sunt echivalentul lor) atrag după sine comportamente mult mai variate decât ar presupune deosebirea făcută adesea între grupările *formale* (organizarea oficială a muncii) şi *informale* (grupuri spontane de afinităţi, în cadrul sau în afara muncii. La un nivel intermediar se stabilesc comportamente de grup, care, cu toate că depind cu stricteţe de alura tehnică a muncii, exprimă atitudinea echipelor cu privire la instituţiile generale ale întreprinderii: direcţie, cadre şi chiar secţii sindicale, comitete de întreprindere şi delegaţi ai personalului. L. Sayles a încercat o analiză judicioasă a acestor comportamente, pe care el le reduce la patru tipuri, rezumate în următorul tabel:

Model de comportament	**Structură de interacţiune în funcţie**	**Comportament manifest**
Apatic	Posturi individuale, mai ales în atelierele puţin concentrate cu sarcini multiple. Echipe amestecate (sarcini diferite). Linii lungi de montaj	Mai ales pasiv, activ în mod sporadic
Capricios	Echipe operaţionale (indivizi executând sarcini asemănătoare. Linii scurte de montaj	Instabil, fugitiv, foarte demonstrativ
Strategic	Operaţii individuale. Echipe omogene şi operaţii de asamblare	Activitate interesantă procedând din calcul
Conservator	Operaţii individuale, inclusiv numeroase funcţii izolate	Restrâns la chestiuni de interes personal

Se înţelege de la sine că aceste tipuri pot comporta o infinitate de variante şi combinaţii cu atât mai mult cu cât întreprinderea va fi de mai mari dimensiuni. Dar ele ilustrează un gen de analiză care ţine seama, în acelaşi timp, de formele tehnice ale muncii şi de comportamentele sociale faţă de direcţiile întreprinderilor, cât şi faţă de cadrele sindicale.

Interschimbabilitate şi permutare. Diviziunea muncii, făcând să scadă nivelul de calificare al funcţiilor de muncitori specializaţi, a dus la interschimbabilitate, cel puţin potenţială, a oamenilor între posturi de muncă asemănătoare. Adaptarea rapidă la maşini specializate uşura aceste mutaţii. În acelaşi timp, se putea observa o tendinţă de acelaşi fel la o întreagă categorie de profesionişti, mai ales la muncitorii de întreţinere, capabili să deţină funcţii care comportă exercitarea mai multor meserii. În ce le priveşte, benzile rulante au permis schimbări de posturi care nu modificau secvenţa lucrărilor. În sfârşit, în echipele integrate, permutările, regulate sau excepţionale, devin adesea o regulă. Formele noi ale repartiţiei sarcinilor antrenează deci permutări constante, accentuând astfel deosebirea faţă de vechile forme meşteşugăreşti de diviziune a

muncii, bazate pe *fixitatea* postului şi pe «proprietatea» muncitorului asupra postului. Astfel, după Cox şi Frisby, s-ar putea observa două forme tipice de interschimbabilitate a posturilor: 1) interschimbabilitate între munci necalificate, bazată pe *uşurinţa executării sarcinii* (de exemplu: transport de piese); 2) interschimbabilitate între posturi specializate sau calificate, bazată pe *flexibilitatea* sau *polivalenţa adaptărilor*, capacităţilor şi cunoştinţelor. La nivelurile inferioare, interschimbabilitatea se ciocneşte de apărarea de către muncitori a cunoştinţelor dobândite, a adaptărilor realizate, a particularităţilor muncii. Numai la un nivel mai ridicat apare posibilitatea unor permutări şi schimbări prevăzute şi organizate, favorizată de integrarea echipelor şi de o formaţie adecvată. Se întâmplă, totuşi, să întâlnim sisteme de permutare perfect reglementate pentru serii de posturi necalificate sau numai «specializate». În cazurile acestea din urmă putem distinge două forme esenţiale de interschimbabilitate: prin *rotaţie* sau permutaţie şi prin *schimbare de destinaţie* (lăsăm la o parte aici *rulajele* în timp, tratate în altă parte). *Rotaţiile* privesc echipa în care fiecare membru execută o parte a muncii totale care i-a fost încredinţată şi care permută la intervale variabile. Fiecare membru al echipei ştie de la început când şi cum se vor produce schimbările. Se pot îmbina mai multe permutări: de exemplu, o rotaţie generală poate fi efectuată în fiecare lună sau în fiecare săptămână, şi alte permutări subordonate să intervină în fiecare zi (sau chiar în cursul zilei). *Schimbările de destinaţie* survin mai ales atunci când atelierul lucrează pe loturi sau pe serie scurtă. Muncitorii pot atunci să treacă pe grupe sau individual de la o sarcină la alta" [...].

(Friedmann, Georges şi Naville, Pierre, *Traité de sociologie du travail*. În Aluaş, Ion şi Drăgan, Ion, *Sociologia franceză contemporană*, 1971, pp. 465-473)

Lucrări:

Naville, Pierre (1942). *La Psychologie, science du comportement*. Paris: Gallimard.

Naville, Pierre (1948). *Psychologie, marxisme, materialisme***.** Paris: Libraire Marcel Rivière.

Naville, Pierre (1945). *Théorie de l'orientation professionnelle*. Paris: Gallimard.

Naville, Pierre (1954). *La vie de travail et ses problèmes*. Paris: Armand Colin.

Naville, Pierre şi Friedmann, Georges *et al*. (1961;1962). *Traité de sociologie du travail* (2 vol.). Paris: Armand Colin.

en.wikipedia.org/wiki/Pierre_Naville

www.alternatives-economiques.fr/pierre-naville---mesure-et-logique-du-social_fr_pub_676.html

NEUSTADTL, ALAN (n. 1957). **Sociolog american**. A absolvit sociologia la Colegiul Bates în Lewiston, masterul şi doctoratul în sociologie la Universitatea din Massachusetts, Amherst. Profesor la Universitatea din Maryland, College Park. Editor al revistei *IT&Society*. Cercetările lui se axează pe distribuţia puterii între grupuri de interese, pe reţelele de acţiune corporatistă.

Pe baza unor interviuri extensive, Alan Neustadtl împreună cu Dan Clawson şi Denise Scott au arătat modul în care firmele îşi fac lobby pentru a obţine avantaje substanţiale. Oferind cadouri politicienilor, le creează un sentiment de obligaţie şi îşi câştigă dreptul de a schimba legislaţia şi de a dirija fondurile publice în favoarea lor. Reuşesc să obţină contracte importante, reducerea taxelor şi a datoriilor la stat şi devin extrem de profitabile şi eficiente pe piaţă. Deşi afectează grav interesul general, nicio reformă nu poate opri legătura dintre economie şi politică, dintre oamenii de afaceri şi oamenii politici. Limitarea contribuţiilor pe care un politician le poate primi de la o firmă sau de la o persoană nu face decât să reducă accesul la informaţii; sub variate forme politicianul reuşeşte să-şi vândă favorurile politice pe sume consistente. Finanţatorii campaniilor electorale subminează democraţia, căci interesele oamenilor de afaceri sunt diametral opuse celor ale publicului. Ei subminează şi economia de piaţă, deoarece distorsionează activitatea firmelor concurente, afectează calitatea produselor şi instituie o stare profund imorală în societate.

De consultat:

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan şi Weller, Mark (1998). *Dollars and Votes: How Business Campaign Contributions Subvert Democracy*. Temple University Press.
http://books.google.ro/books?id=zocAptjbhmYC&printsec=frontcover&dq=
Clawson,+Dan,+Neustadtl,+Alan+and+Weller,+Mark+(1998),+Dollars+and+Votes:

Lucrări:

Neustadtl, Alan, Clawson, Dan şi Scott, Denise, (1992). *Money Talks: Corporate Pacs and Political Influence.* New York: Basic Books.
Clawson, Dan, Neustadtl, Alan şi Weller, Mark (1998). *Dollars and Votes: Business Campaign Contributions Subvert Democracy***.** Temple University Press.
http://mediaresearchhub.ssrc.org/alan-neustadtl

NICHOLS, THEO. Sociolog britanic. Profesor la Universitatea din Cardiff, Ţara Galilor. A predat şi la Universitatea din Bristol, din New South Wales

(Australia), Beijing (China). A fost preşedintele Asociaţiei Britanice de Sociologie şi Asistenţă Socială. A studiat relaţiile de muncă, sănătatea şi siguranţa la locul de muncă în mai multe ţări, în special în Turcia şi China.

El demonstrează că tehnologia şi automatizarea nu reduc alienarea la locul de muncă. În ciuda investiţiilor în tehnologie şi siguranţă, decesele, vătămările şi problemele de sănătate ale muncitorilor rămân probleme grave în majoritatea ţărilor. Eşecul angajatorilor de a preveni în mod corespunzător relele care se abat asupra angajaţilor ridică probleme etice despre dreptul oamenilor de a avea asigurată sănătatea la locul de muncă. Când muncitorii au conştientizat această problemă şi au discutat-o cu angajatorii, Nichols a constatat că s-au îmbunătăţit condiţiile de siguranţă şi sănătate. Dar acest lucru s-a întâmplat doar în cazul unei minorităţi; cei mai mulţi angajaţi se tem să discute aceste probleme. De aceea, ele trebuie impuse prin lege de autorităţi şi trebuie urmărită respectarea lor. Fenomenul *fordismului* legat de munca la liniile de asamblare este acum înlocuit de un *post-fordism,* o *japonizare* şi o *McDonaldizare* a activităţii de muncă: linia de asamblare s-a mutat în stradă, în birouri, în şcoli şi spitale, ducând la apariţia unei megaculturi, a unui stil de viaţă ce s-a impus cu repeziciune graţie globalizării accentuate. Analizând industria refrigerării şi a produselor semipreparate din China, Brazilia, Turcia, Africa de Sud, Marea Britanie, Taiwan şi Coreea de Sud, Theo Nichols arată că aceasta are impact asupra structurii sociale, asupra relaţiilor de producţie, asupra relaţiilor cu administraţia, cu sindicatele. Ea impune un mod de organizare a muncii specific unei lumi globalizate. Are loc o evadare din economia informală; munca temporară a femeilor a devenit permanentă, fără a primi şi avantajele muncii salariaţilor stabili, fapt ce a dus la o plată proastă şi la o activitate nesindicalizată.

De consultat:

Kahevici, Erol, Sugur, Nadir şi Nichols,Theo (ed.) (1997). *Work and Occupation in Modern Turkey***.** London: Mansell Publishing Group.

http://books.google.com/books?id=5gvFfqps4IsC&pg=PA200&lpg=PA200&dq=Nichols, Theo+and+Sugur,+Nadir+(1997).+Work+and+Occupation+in+Modern+Turkey

Lucrări:

Nichols, Theo (1986). *The British Worker Question: A New Look at Worker and Productivity in Manufacturing***.** London: Routledge & Kegan Paul.

Nichols, Theo (1997). *The Sociology of Industrial Injury***.** Mansell Publishing Group.

Nichols, Theo şi Cam, Surhan (2005). *Labour in a Global World: Case Studies from the White Goods Industry in Africa, South America, East Asia and Europe***.** Palgrave Macmillan.

www.cardiff.ac.uk/socsi/contactsandpeople/academicstaff/M-P/professor-theo-nichols-overview.html

NONAKA, IKUJIRO (n. 1935). **Politolog şi economist japonez**. Profesor de management. Studii în ştiinţe politice şi economie la Universitatea Waseda. Doctor în Business Administration la University of California, Berkeley (1972). Membru în Consiliul de conducere al Fuji Electric Co (1958–1970). Profesor la Departamentul de Business Administration la Universitatea Nazan din Japonia (1977–1979). Profesor la Departamentul de ştiinţe sociale al Academiei de Apărare a Japoniei (1979–1982). Profesor la Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University (1997–1998). Profesor la Hitotsubashi University Graduate School of International Corporate Strategy (2000–2006).

"Nonaka şi-a făcut un nume în domeniul managementului cunoaşterii. Toate organizaţiile, mari sau mici, cu profit sau nonprofit, sunt nevoite să ia decizii în contextul schimbărilor care au loc în interiorul organizaţiei respective şi în mediul înconjurător. Schimbările din mediul socio-cultural, schimbările condiţiilor de piaţă, schimbările de ideologie politică şi aşa mai departe, toate acestea afectează modul în care facem afaceri în zilele noastre. Pentru supravieţuirea pe termen lung, monitorizarea acestor schimbări şi colectarea informaţiilor devin imperative. Colectarea informaţiilor şi întocmirea bazelor de date de diverse tipuri nu este suficientă. Aceste informaţii trebuie incluse în context, fiind apoi folosite. Iar acest procedeu conduce la crearea şi folosirea cunoştinţelor".

(Kermally, Sultan, 2009*, Maeştrii managementului resurselor umane,* pp. 141-142)

"Alături de colegul său Hiro Takeuchi, profesorul Nonaka a plasat cunoaşterea pe primul loc în agenda de afaceri. Crearea, împărtăşirea şi folosirea cunoştinţelor depind de managementul resurselor umane ale organizaţiei. Cei doi au prezentat **modelul SECI** – socializarea, externalizarea, combinarea şi internalizarea proceselor generate, transferul şi transformarea cunoştinţelor în cadrul organizaţiei [...]. **Socializarea** este o metodă de a capta cunoştinţele individuale tacite. Se petrece în timpul împărtăşirii experienţelor şi al învăţării meseriei la locul de muncă. Aceste experienţe sunt împărtăşite cu sinceritate şi fiecare persoană trebuie să fie motivată pentru a se implica în procesul de socializare. Are loc conversia cunoştinţelor tacite individuale în cunoştinţe tacite de grup. **Externalizarea** este procesul de conversie a cunoştinţelor tacite de grup în cunoştinţe explicite. În acest stadiu, cunoştinţele tacite sunt convertite în modele, prototipuri şi ipoteze. Ele se pot folosi pentru a da naştere unor produse sau proceduri noi. **Combinarea** transformă cunoştinţele explicite în alte cunoştinţe explicite, prin înglobare în documente, manuale şi aşa mai departe. **Internalizarea** reprezintă procesul de transformare a cunoştinţelor explicite în cunoştinţe tacite. Oamenii îşi internalizează experienţele specifice unor anumite îndatoriri sau funcţii. Acest proces înseamnă «a învăţa făcând». Organizaţiile trebuie să ordoneze aceste procese pentru a ajunge să se bazeze pe cunoaştere. Însă, pentru ca metoda

să fie eficientă, întrebarea fundamentală «Eu cu ce mă aleg?» trebuie adresată fiecărei persoane. Răspunsul depinde de cultura organizaţiei, de leadership şi de tipul motivaţiei perzentate".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 150-152)

Pentru Nonaka practica este o întruchipare a cunoştinţelor. Preocuparea fundamentală a unui manager o reprezintă crearea şi implementarea cunoştinţelor în şi pentru organizaţie. Instituţiile sunt entităţi vii, care presupun o autoorganizare continuă şi o transformare care modifică interacţiunile umane, scopurile şi produsele organizaţiei. Crearea de cunoştinţe organizaţionale începe cu cunoştinţele tacite, subiective, care permit o profundă înţelegere a potenţialului individului şi a instituţiei. Este un proces în spirală, numit de Nonaka "microcomunitate de cunoaştere". Un produs sau un serviciu de succes modifică şi cunoaşterea tacită a clienţilor. Ea dă valoare şi generează un avantaj competitiv nu numai firmei în relaţie cu alte firme, ci şi clienţilor, care se simt părtaşi la procese inovatoare. Cunoaşterea este atât una tacită (o contopire a experienţelor, educaţiei, sentimentelor, motivaţiei şi personalităţii), cât şi una explicită (în forma documentelor, manualelor, programelor soft etc.). "Cunoaşterea este ca un aisberg: 20% este la suprafaţa apei şi corespunde cunoaşterii explicite, iar 80% este sub apă şi reprezintă cunoaşterea tacită". Managementul cunoaşterii înlesneşte crearea, comunicarea şi aplicarea cunoştinţelor de toate felurile pentru a obţine cea mai mare valoare din derularea unei activităţi specifice. El facilitează stabilirea unor relaţii superioare cu beneficiarii, partenerii şi furnizorii şi îmbunătăţeşte calitatea produselor sau serviciilor.

De consultat:

Krogh, George von, Nonaka, Ikujiro şi Nishiguchi, Toshihiro (ed.) (2000). *Knowledge Creation: A Source of Value.* New York: Palgrave.

http://books.google.ro/books?id=zn1knDbcfnsC&pg=PR6&dq=Nonaka+Ikujiro(2000).+Enabling+Knowledge+Creation

Lucrări:

Nonaka, Ikujiro şi Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Krogh, Georg von, Ichijo, Kazuo şi Nonaka, Ikujiro (2000). *Enabling Knowledge Creation.* New York: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro (2003). *Hitotsubashi on Knowledge Management* (with co-authors), New York: John Wiley & Sons, Asia).

en.wikipedia.org/.../Ikujiro_Nonaka

www.missouriwestern.edu/orgs/.../tad30-1-pg19-23-pdf.pdf

NORDSTRÖM, KJELL A. (n. 1958). **Expert suedez în management.** Studii universitare la Stockholm School of Business, unde a şi obţinut doctoratul (1991). Profesor la Institute of International Business şi la Stockholm School of Business. Specializat în domenii, precum managementul strategic, corporaţiile multi-naţionale şi globalizarea. Expert consultant şi membru în consiliile de administraţie ale unor companii, precum Nokia, Pharmacia, Sony sau Volvo. Nordström A. Kjell este nr. 1 în Europa şi nr. 9 în lume în *Thinkers 50*, topul global al gânditorilor de management. Este considerat "copilul teribil" al noii lumi a afacerilor. În anul 2003, împreună cu Jonas Ridderstråle, a publicat lucrarea *Karaoke Capitalism. Management for Mankind*, care s-a bucurat de un mare succes internaţional, fiind tradusă în 23 de limbi. În limba română a apărut în anul 2007 *(Karaoke Capitalism*).

"Nu vă trebuie un doctorat în administrarea afacerilor sau în economie ca să vă daţi seama că tot ce este legat de cunoaştere a reprezentat dintotdeauna un element vital pentru succesul oricărei firme. În acelaşi timp însă, nu orice tip de cunoaştere este şi strategică. De fapt, mare parte din cunoaşterea strategică e disponibilă pentru oricine. Cunoaşterea operativă ne poate ajuta în activităţile zilnice, dar numai cunoaşterea strategică ne oferă avantajul competitiv. Aşa cum spunea şi filosoful grec Eschil: înţelept este cel care are habar de lucrurile folositoare, şi nu de cele multe. În esenţă, performanţa echivalează cu tot ceea ce ştiţi, ceea ce puteţi învăţa şi ceea ce îşi doresc clienţii minus ceea ce ştiu şi ceea ce pot învăţa ceilalţi. Numai prin adaos putem crea profituri. Restul este necesar, dar nu suficient pentru a da naştere avantajului competitiv.

În prezent, ceea ce diferă este faptul că schimbările curente sporesc valoarea economică a cunoaşterii. După cum am văzut, indivizii şi organizaţiile cu aptitudini unice au practic oportunităţi nelimitate de a-şi pune la lucru calităţile dincolo de graniţele geografice. În plus, *densitatea* – relaţia valoare / greutate – celor mai pline de succes oferte pentru clienţi se schimbă. Costurile materiale ale unei maşini tipice GM abia dacă reprezintă 16% din costurile totale. Acest aspect se regăseşte şi la celelalte producătoare de autoturisme. O treime din costul unui Boening 777 nou constă în software.

Nu v-am convins? Haideţi să aruncăm o privire spre calculatorul de pe biroul dumneavoastră. În 1984, din costul total partea de hardware deţinea 80% şi software 20%. În zilele noastre, situaţia este exact pe dos. Economia actuală devine tot mai uşoară. Gândiţi-vă cât cântăreşte în realitate puterea creierului, 400 de grame de eşarfă Hermes este a dumneavoastră pentru infima sumă de 1964,9 de dolari, 400 de grame de ţigări costă în jur de 100 de dolari, 400 de grame dintr-o carte de management obişnuită valorează cam 20 – 25 de dolari, în vreme ce 400 de grame de oţel laminat pot fi obţinute pentru 19 cenţi. În alte cazuri, biţii

înlocuiesc atomii. Multe oferte pentru clienţi au fost deja dematerializate. Costurile de producţie şi distribuţie pentru un exemplar de *Encyclopedia Britanica*, tipărită pe hârtie, se situează undeva pe la 250 de dolari. Pentru biţii de pe un CD-ROM vorbim despre un dolar şi jumătate (iar pe net valoarea scade spre zero). Mai exact, în 1999, un dolar din importuri şi exporturi abia dacă reprezenta 30% din ceea ce se putea face cu el în urmă cu 30 de ani. Competenţele s-au scumpit, bunurile de consum s-au ieftinit [...].

Aşadar, dacă averea se strânge cu înţelepciune, cum clădim organizaţiile ca să sporim înţelepciunea? Cum sărim de la promisiuni la performanţă?

Mai întâi, trebuie să recunoaştem că, până şi într-o lume a competiţiei bazate pe competenţă, natura bazei de cunoaştere a unei organizaţii nu este singurul lucru care contează. La fel de importantă sau poate chiar mai semnificativă este şi abilitatea de a utiliza efectiv aceste resurse în cursa simultană de exploatare a actualelor avantaje competitive şi de a crea altele noi. Pentru a reuşi, companiile trebuie să proiecteze şi să pună în practică o arhitectură organizaţională care să le permită să lase frâu liber potenţialului maxim al creativităţii corporatiste.

Arhitectura inovaţiei, pe de altă parte, depinde de caracteristicile reţelei de înţelepciune a firmei. Pentru a descrie o asemenea reţea, sunt necesare patru dimensiuni parţial interrelaţionate: spaţiu, scop, aptitudini şi viteză. Ultimele două se referă la ceea ce, de obicei, se numeşte intensitatea cunoaşterii, în timp ce primele două surprind «întinderea» cunoaşterii. Acţiunile întreprinse de o companie vor stabili poziţia între aceste dimensiuni şi de aceea au şi un impact anume asupra potenţialului actual şi viitor".

(Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A., *Karaoke Capitalism*, 2007, pp.156-159)

De consultat:

Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.
http://books.google.ro/books?id=I8wWzmiz2EsC&pg=PA41&dq=Nordström,+Kjell+A+(2000).+Funky+Business+-+Talent+Makes+Capital+Dance
Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. (2003). *Karaoke Capitalism. Daring to Be Different in a Copycat World*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.
http://books.google.com/books?id=rCyNsNh44EC&printsec=frontcover&dq=Karaoke+Capitalism

Lucrări:

Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.
Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. [2003] (2007). *Karaoke Capitalism*. Bucureşti: Publica (trad. din l. engleză de Monica Şerban).
en.wikipedia.org/wiki/Kjell_A._Nordström
www.internationalspeakers.com/.../kjell_nordstrom

OUCHI, WILLIAM G. (n. 1943). **Expert american în management** de origine japoneză. Profesor universitar de management. A absolvit Williams College (1965) şi a făcut masterul la Universitatea Stanford. Doctor în administrarea afacerilor la Universitatea din Chicago. Profesor la Anderson School of Management a Universităţii din California. Este consultant al multor departamente guvernamentale, fundaţii, universităţi sau firme importante.

"Pentru Ouchi, problema cheie cu care se confruntă lumea de afaceri americană (şi, în general, vestică) este reacţia managerilor la ceea ce s-ar putea formula ca *japonezii se pricep la management mai bine decât noi.* Ouchi şi colaboratorii au întreprins studii detaliate ale modului de funcţionare ale companiilor japoneze, atât în Japonia, cât şi în Statele Unite. El a indicat o cultură organizaţională japoneză specifică (înrudită cu cultura japoneză, în general şi derivată din aceasta) capabilă să ducă la productivităţi mai ridicate decât culturile organizaţionale vestice tipice. El caracterizează această cultură, utilizând cuvinte care ar putea suna prea blânde, ba chiar dulcege, în urechile managerilor apuseni, dar a căror înţelegere constituie cheia succesului japonez. Comparativ cu cultura firmelor vestice, cea din organizaţiile japoneze se întemeiază pe mai multă încredere, subtilitate şi intimitate în relaţiile profesionale. Muncitorii şi managerii au considerabil mai multă încredere în superiorii lor decât confraţii lor apuseni, ceea ce reprezintă o cheie importantă către productivitate şi progres. De exemplu, şi managerul american şi cel japonez doresc să aibă succes, dar pentru cel japonez aceasta presupune o abordare pe termen mult mai lung. Pentru un american, succesul înseamnă ca trimestrul financiar să-i aducă un profit exprimat prin cât mai multe cifre, chiar dacă aceasta creează probleme sau pierderi în alte părţi ale organizaţiei. *Asta nu mai este problema mea*! reprezintă o reacţie tipică. Managerii japonezi acceptă sacrificii, dacă nivelul profitabilităţii globale a firmei trebuie ridicat, fiind încredinţaţi că li se va recunoaşte acest lucru şi că vor fi recompensaţi prin apariţia unor oportunităţi viitoare. În orice caz, câştigul lor net este determinat de realizările generale ale firmei, nu de cele ale secţiunii în care activează. Subtilitatea relaţiilor este demonstrată de superiorii care cunosc personalitatea individuală a subordonaţilor lor, folosind ceea ce ştiu atunci când formează echipele de lucru cu eficienţă maximă, fără a se lăsa împiedicaţi de rigiditatea regulilor profesionale sau sindicale. Intimitatea este manifestată prin grija, sprijinul şi altruismul disciplinat, care fac posibilă existenţa vieţii sociale eficiente chiar şi la locul de muncă. În lumea vestică, aceste lucruri au fost considerate caracteristice doar vieţii de familie, completată probabil de existenţa câtorva prieteni adevăraţi. În Japonia, tradiţia angajării pe viaţă a făcut ca existenţa socială să se împletească cu cea economică. Oamenii care locuiesc la căminul companiei fac sport în echipele acesteia, activează în comitetele sau grupurile ei de lucru şi ştiu că acest lucru va dura practic tot restul vieţii lor profesionale; vor deveni, în mod necesar, mai apropiaţi unul de altul. Ei nu îşi pot permite să-şi manifeste egoismul sau lipsa de

onestitate, deoarece ştiu că vor face faţă unor consecinţe nedorite imediate şi pentru mult timp.

Cea mai importantă caracteristică a organizaţiilor japoneze este angajarea permanentă a personalului, deoarece acesta este capitolul în care sunt grupate multe aspecte de viaţă şi de muncă. Angajarea pe viaţă, deşi este dorită de angajaţi şi reprezintă un ţel al managerilor, nu este generalizată în Japonia. Se aplică doar bărbaţilor, considerându-se că femeile se retrag din momentul căsătoriei. Chiar şi pentru bărbaţi, nu toate firmele îşi pot asigura stabilitatea necesară pentru a suporta un astfel de sistem, dar companiile mari sau departamentele guvernamentale îl aplică. Organizaţiile îşi constituie o rezervă de noi angajaţi, prin recrutarea anuală, direct de pe băncile şcolii sau ale universităţilor. Începând din acel moment, promovarea este asigurată în întregime din interior; cei având experienţă în activităţile unei companii nu vor putea deveni interesaţi pentru o alta. Odată angajat, un salariat rămâne în companie până la vârsta obligatorie de pensionare, de 55 de ani. Această limită de vârstă relativ joasă creează oportunităţi de afirmare pentru cei tineri. Până la pensie, un angajat nu este dat afară pentru niciun motiv, în afara unor infracţiuni grave. Concedierea este o pedeapsă aspră, deoarece persoana în cauză nu mai are şansa să se angajeze la nicio companie importantă, trebuind să se mulţumească să lucreze, pentru un salariu scăzut, într-o firmă mică. În acest fel, presiunea ca angajatul să ţină seama de cerinţele organizaţiei şi să se încadreze în aceasta este foarte intensă. În ceea ce-i priveşte pe manageri, aceştia nu-şi încetează activitatea până la 55 de ani. La data retragerii, ei primesc, pe lângă o sumă importantă de bani şi conducerea vreunei firme satelit, care funcţionează pe lângă orice companie mare. Acolo ei desfăşoară o activitate cu un program redus, pentru circa 10 ani, în cursul căreia se asigură că furnizează companiei principale serviciile şi produsele cerute, la calitatea şi în termenele specificate. Această sarcină este importantă, deoarece compania se bazează în întregime pe un singur furnizor pentru fiecare produs; nu se concepe să se apeleze la firme concurente. Această abordare diferă foarte mult de cele din vest, unde piaţa muncii, pentru toate nivelurile de calificare şi experienţă, precum şi transferurile dintre companii reprezintă ceva perfect acceptabil. Existenţa acestei pieţe a muncii pretinde managerilor să caute oportunităţi rapide de promovare, ceea ce atrage necesitatea evaluării rapide a nivelului lor de performanţă.

Pe de altă parte, managerii japonezi (bărbaţi, în general, cu foarte rare excepţii) simt siguranţa angajării pe viaţă. Ei fac parte dintr-un sistem în care evaluarea performanţelor se face după o procedură foarte lentă. În primii 10 ani de muncă în organizaţie, un manager se poate aştepta să primească acelaşi salariu şi să promoveze aceleaşi trepte ca şi ceilalţi angajaţi. Acest lucru descurajează «oportunismul», deoarece managerul nu are niciun motiv să-şi impună avansarea pe socoteala altora, încurajând o atitudine deschisă, de cooperare. Tipul de birouri japoneze, deschise, cu manageri de mai multe ranguri lucrând în aceeaşi încăpere, încurajează de asemenea un comportament deschis, pentru că fiecare poate vedea cine are de-a face cu cine, cine ascultă de cine, cine are influenţa cea mai mare etc.

Angajarea pe viaţă permite de asemenea crearea unor cariere nespecializate. Un manager începător este trimis să lucreze în toate departamentele companiei. Nu doar pentru perioade scurte de secundariat, premergătoare ocupării unui post specializat, cum se întâmplă în cadrul unora dintre sistemele vestice de perfecţionare, ci pe parcursul unei cariere variate, durând zeci de ani. În Vest, acest lucru l-ar deranja pe un manager, deoarece nu ar avea răgazul să capete specializarea necesară ca să se lanseze pe piaţa muncii. Generaliştii, care posedă un bagaj mare de cunoştinţe despre o anumită companie şi despre activitatea acesteia în mai multe direcţii, nu au prea multă căutare în rândul celorlalte. În Japonia nici nu au nevoie să o aibă.

Un efect important al experienţei de generalist, în combinaţie cu sistemele de plată globale, bazate pe realizările companiei, nu individuale, nici ale departamentului, este flexibilitatea pronunţată a structurii organizaţiei. Se pune mult mai puţin accent pe precizarea responsabilităţilor pentru fiecare operaţie în parte şi mult mai mult accent pe comunicare şi pe elaborarea deciziilor prin consens. Această ambiguitate deliberată în elaborarea deciziei încurajează asumarea colectivă a responsabilităţilor. Deciziile importante cer mai mult timp, deoarece fiecare dintre managerii care pot fi afectaţi trebuie să fie consultaţi în privinţa opţiunilor posibile. Atunci când se obţine consensul, acesta generează o intensă angajare. Acest lucru este realmente vizibil în faptul că un document prin care este generată o schimbare poartă pe el vizele a peste douăzeci de manageri, până să ajungă să fie ştampilat de director.

Manifestarea valorilor colective este prezentă în toată cultura organizaţională japoneză. Este un fapt de viaţă evident pentru japonezi ca toate realizările importante să fie rezultatul muncii colective, în echipă. După standardele americane, sistemele japoneze de contabilitate şi bilanţ managerial sunt rămase în urmă. Pentru firmele japoneze sunt mult mai importante centrele de profit şi stabilirea şi acoperirea costurilor pentru serviciile comune ale diferitelor departamente. Realizările generale sunt nota dominantă, nu poziţiile relative ale părţilor componente ale firmei. O companie americană care opera în Japonia a constatat că sistemul de premiere a ideilor valoroase nu funcţiona, până în momentul în care a renunţat la practica americană de a premia individual pe autorul inovaţiei, oferind în schimb o primă colectivă. Această primă este folosită de întregul grup, pentru a organiza o petrecere sau o excursie împreună, subliniindu-se astfel caracterul colectivist al culturii japoneze. Modelul organizaţional japonez diferă foarte mult, sub toate aspectele importante, de cel american, ceea ce se poate vedea din următorul tabel:

Organizaţii japoneze	***Organizaţii americane***
Angajare pe viaţă	Angajare pe durate limitate
Evaluare şi promovare lente	Evaluare si promovare rapide
Cariere nespecializate	Cariere specializate
Mecanisme de control implicite	Mecanisme de control explicite
Decizii colective	Decizii individuale
Responsabilitate colectivă	Responsabilitate individuală
Atitudine colectivă	Atitudine segmentară

Organizaţiile apusene sau americane nu se pot transforma în organizaţii de tip japonez – şi nici nu s-ar dori acest lucru, pentru că în cultura lor orientată către individ ar găsi opresivă accentuarea atitudinii colective. Există totuşi vreun element de cultură japoneză aplicabil în mod rezonabil în Vest? Ouchi crede că da. El îşi aminteşte reacţia unei persoane căreia îi descria stilul japonez: «Ştiţi că exact aşa este şi la IBM?!». Alte companii în cadrul cărora s-au identificat unele elemente ale stilului managerial japonez sunt Procter&Gamble, Eastman-Kodak, companiile de armament şi multe alte firme mai mici. Ouchi foloseşte termenul de *Teoria Z* pentru a descrie modelul japonez adaptat în Vest. Terminologia sa se leagă de Teoria X, precum şi de Teoria Y a lui Douglas McGregor. *Teoria Z* se construieşte pe temelia Teoriei Y, mergând mai departe, adăugând concepţiile provenite din modelul japonez. Astfel, organizaţiile americane de *tipul Z* folosesc angajarea pe termen lung (deşi nu în mod necesar pe viaţă, ca în Japonia), investesc mult în acţiuni de perfecţionare a angajaţilor, care astfel capătă calificarea necesară companiei şi adoptă o politică de promovări lentă (după standardele americane – în niciun caz 10 ani, ca în Japonia).

Teoria Z spune că pentru a se ajunge la finalizarea unei acţiuni este nevoie de realizarea consensului între manageri şi executanţi. Încrederea este punctul crucial al acestei relaţii, iar ea e asigurată prin angajarea pe termen lung într-o companie. Acest lucru îi orientează pe angajaţi şi manageri spre acţiuni pe o durată mai lungă, spre colaborare şi susţinere reciprocă.

Cu toate că posedă metodologia de analiză financiară şi operaţională, aceste organizaţii se bizuie mult şi pe informaţiile *umane* în elaborarea deciziilor, acordând mai multă atenţie caracterului «adecvat» al opţiunii alese, pentru a se stabili dacă se «încadrează» în cultura companiei. Această «adecvare» reprezintă o chestiune foarte importantă pentru aceste organizaţii, care au grupuri manageriale mai omogene şi concepţii mai egalitariste, centrate mai mult pe colectiv. Pe de altă parte, organizaţiile de *tip Z* constată că este foarte dificil să adopte schimbări de acest tip, fără a-şi modifica întreaga cultură, ceea ce cere timp. În mod inevitabil, ele suferă pierderi la nivel profesional, manifestă tendinţe de sexism sau rasism, pentru că încearcă să recruteze mai ales persoane de tipul celor angajate deja. Chiar şi aşa, aceste companii se înscriu printre cele cu succese organizaţionale pe termen lung, constituind şi o sursă pentru vânătorii de «capete», deoarece s-a constatat că ele transformă un număr neobişnuit de mare de tineri promiţători în directori generali de succes".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 115-119)

De consultat:

Ouchi, William G. (2009). *The Secret of TSL: The Revolutionary Discovery. That Raises School Performance*. Simon and Schuster.
http://books.google.ro/books?id=PdxMQ9qQxEC&printsec=frontcover&dq=Ouchi,+William,+G..+(2009).+The+Secret+of+TSL)

Lucrări:

Ouchi, William G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans Administrative. *Science Quarterly*, no. 25, pp.129-141.
Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.
Ouchi, William G. (1984). *The M-form Society: How American Teamwork Can Recapture the Competitive Edge*. New York: Addison-Wesley.
Ouchi, William G. (2003). *Making Schools Work: A Revolutionary Plan to Get Your Children the Education They Need*. Simon and Schuster.
Ouchi, William G. (2009). *The Secret of TSL. The Revolutionary Discovery That Raises School Performance*. Simon and Schuster.
http://www.businessballs.com/mcgregor.htm#theory_z_william_ouchi
http://en.wikipedia.org/wiki/William_Ouchi

PARKER FOLLETT, MARY (1868–1933)

Asistent social american, consultant în management şi pionier în teoria organizaţiei, considerată de mulţi specialişti ”mama” managementului ştiinţific. A absolvit Academia Thayer din Braintree şi apoi Societatea de Învăţământ Superior pentru Femei din Cambridge (o versiune anterioară a Colegiului Radcliffe din cadrul Universităţii Harvard), obţinând *summa cum laude* în economie, drept, filosofie şi administraţie. A urmat studii postuniversitare la Paris şi Oxford, dar i-a fost refuzată înscrierea la doctorat la Harvard pe motiv că e femeie. A început să lucreze în Roxbury, Boston ca asistent social voluntar în 1900, devenind apoi preşedinta mai multor centre comunitare de dezvoltare. A fost consultanta preşedintelui Theodore Roosevelt pe tema organizaţiilor neguvernamentale şi voluntare. A fost consultanta Ligii Naţiunilor Unite şi a Organizaţiei Internaţionale a Muncii de la Geneva (1928). A fost prima femeie invitată să conferenţieze la London School of Economics (1933). A scris mai multe cărţi, dintre care *Noul stat* (1918), *Experienţa creativă* (1924) şi *Dinamica administraţiei* (1942, publicată postum) au influenţat teoriile lui Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Douglas McGregor.

Follett Parker consideră că societăţile se dezvoltă prin sprijinirea centrelor comunitare locale (şcoli, biserici, ONG-uri). ”Ele sunt piatra de temelie a democraţiei, căci în ele găsim ceea ce au mai extraordinar oamenii, găsim pasiuni, ambiţii, dorinţe şi o mare putere asociativă”. Follett înţelegea organizaţiile ca reţele de grupuri locale, constituite pe principiul auto-guvernării. Ele facilitează creşterea indivizilor şi a grupurilor.

A scris prima dată despre importanţa relaţiilor umane în dezvoltarea afacerilor, considerând că oamenii sunt esenţiali pentru orice activitate economică. A pus accent pe stimularea participării angajaţilor şi pe acordarea unei mai mari responsabilităţi acestora. Instituind mai multe centre comunitare, Follett a văzut că democraţia funcţionează numai dacă persoanele fizice se organizează în grupuri de cartier, iar nevoile, dorinţele şi aspiraţiile lor stau la baza acestor centre. Ea considera organizaţiile mai degrabă ca reţele de grupuri sociale, decât ca structuri ierarhice, ghidate de relaţiile umane care se stabilesc între indivizi.

Înaintea lui Warren Bennis, Follett spunea că managerul cu cel mai mare succes ”este cel care vede o altă imagine, netranspusă încă în fapt, care deschide căi noi, oferă posibilităţi noi”, ”cineva care vede întregul, mai degrabă decât cineva special”. Liderul eficient este cel educat, care are pregătire managerială. Abilităţile de bun negociator, de creator de relaţii armonioase sunt calităţi care se pot învăţa, nu sunt înnăscute.

A analizat problema conflictului, evidenţiind trei căi de abordare a lui: dominaţia, compromisul şi integrarea. Ea propunea descompunerea tuturor elementelor de conflict în ”părţile lor constituente” şi eliminarea reducţionismului de tipul ”ori-ori”. ”Există adeseori posibilitatea unei soluţii mai bune decât cea oferită de oricare dintre cele două variante propuse”. Acestea includ soluţiile ”win-win”, cele bazate pe acceptarea diversităţii umane, pe leadership situaţional. ”În loc de închiderea faţă de ceea ce este diferit, ar trebui să considerăm ceea ce este diferit ca fiind binevenit, căci prin diferenţă va aduce un conţinut bogat vieţii. Fiecare diferenţă, care este cuprinsă într-o concepţie mai largă, hrăneşte şi îmbogăţeşte societatea; orice diferenţă care este ignorată hrăneşte societatea şi în cele din urmă o corupe” (Parker Follett M., *The New State*, 1918, p. 40). Diversitatea este elementul cheie în dezvoltarea comunităţilor. Interacţiunile umane trebuie cultivate, căci ele sporesc creativitatea. ”Individul este creat de procesul social şi este hrănit zilnic de acest proces. Ceea ce avem ca indivizi este ceea ce a stocat societatea în subsolul vieţii sociale... Individualitatea este capacitatea de unire a unor elemente din acest subsol. Măsura individualităţii este adâncimea şi lăţimea relaţiilor adevărate. Sunt un individ nu în măsura în care sunt în afară de, ci în măsura în care sunt o parte din alţi indivizi. Răul este non-relaţie” (Parker Follett, M., *The New State,*1918, p. 62). Relaţiile sociale se dezvoltă prin angajament, prin implicare ”Nimeni nu ne poate da democraţia; trebuie să învăţăm democraţia”, spunea ea. ”Pentru a fi un democrat nu trebuie să decizi cu privire la o anumită formă de asociere umană, ci să înveţi cum să trăieşti cu alţi oameni... acest proces de grup conţine secretul vieţii colective, acesta este cheia pentru democraţie, este lecţia fundamentală pentru fiecare individ”.

(Parker Follett, M., *The New State*, 1918, p. 22-23)

Mary Parker Follett consideră că rolul unui conducător nu e numai acela de a stabili productivitatea, ci şi situaţii de justiţie socială. El trebuie să fie animat ”de dorinţa de a căuta valorile reale implicate de pe ambele maluri şi abilitatea de a aduce o interpenetrare a acestor valori” (Parker Follett, M., *Dynamic*

Administrations, 1942, p. 181). ”Puterea începe cu organizarea de arce reflex. Apoi acestea sunt organizate într-un sistem – mai multă putere. Ulterior organizarea acestor sisteme dă naştere unui roganism – mai multă putere. La nivel de personalitate eu câştig şi mai mult control asupra mea ca să unesc tendinţele diferite. În relaţiile sociale puterea este centrul auto-dezvoltării, este rezultatul inevitabil al procesului de viaţă”

(Parker Follett, M., *Creative Experience*, 1924, p. 193)

Dacă puterea nu este educată, cultivată, se alunecă spre controlul coercitiv. ”Puterea coercitivă este blestemul universului. Ea sărăceşte fiecare suflet uman cu care intră în contact”

(Parker Follett, M., *Creative Experience*, 1924, p. XII)

De consultat:

Parker Follett, M. [1918] (1998). *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government*, New York: Longman, Green and Co.
http://books.google.ro/books?id=sjmWVXTY8mwC&pg=PR48&dq=Follett+Parker+M.&hl=ro

Lucrări:

Parker Follett, M. (1896). *The Speaker of the House of Representatives*, New York: Longman Green & Co.

Parker Follett, M. (1918). *The New State - Group Organization, the Solution for Popular Government*, New York: Longman, Green and Co.

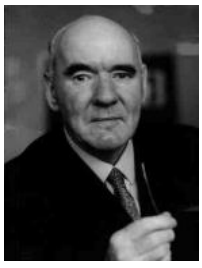
Parker Follett, M. (1924). *Creative Experience*, New York: Longman Green and Co. (reprinted by Peter Owen in 1951).

Parker Follett, M. (1942). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, London: Pitman (edited by Henry Metcalf and Lionel Urwick)

Parker Follett, M. (1949). *Freedom & Coordination: Lectures in Business Organization*, London: Management Publications Trust (edited and with an introduction by Lionel Urwick)

Graham, P. (ed.) (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, Boston: Harvard Business School Press

www.follettfoundation.org/mpf.htm
http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html
http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm



PARKINSON, NORTHCOTE CYRIL (1909–1993). **Istoric şi ofiţer britanic.** Profesor la Universitatea din Malaya (Malayezia). A absolvit istoria la Universitatea din Cambridge în 1932 şi a susţinut doctoratul la King`s College din Londra în 1934. A fost militar în armata regală britanică. A predat istoria la Universitatea din Liverpool

(1946–1949). A fost profesor şi la universităţile din Singapore, Illinois, California, Berkeley, Harvard. Este autorul faimoaselor Legi privind expansiunea birocaţiei. Prima lege a fost publicată în *The Economist* (1955). Apoi a fost publicată împreună cu alte studii în volumul *Parkinson's Law: The Pursuit of Progress* (London: J. Murray,1958).

Legile expansiunii birocratice:
1. Orice activitate se extinde atât cât să umple întregul timp afectat efectuării ei.
2. Cheltuielile cresc atât cât să egaleze veniturile.
3. Expansiunea înseamnă complexitate şi complexitatea decădere; cu cât mai complex, cu atât mai aproape de moarte.
Axioma 1. O oficialitate doreşte să-şi sporească numărul subordonaţilor şi nu al rivalii'lor.
Axioma 2. Oficialităţile îşi dau de lucru unele altora.

După cum se arată în primele propoziţii ale articolului "Legea lui Parkinson" din *The Economist* din 15 noiembrie 1955: "Este o observaţie cunoscută aceea că orice activitate se extinde continuu pentru a umple timpul afectat efectuării ei. Astfel o doamnă în vârstă îşi poate petrece întreaga zi pentru a scrie şi a expedia o carte poştală nepoatei sale. Îi va lua o oră să găsească o carte poştală, va pierde o altă oră căutându-şi ochelarii, jumătate de oră căutând adresa…" Articolul continuă, subliniind că legea are şi două adăugiri axiomatice care o ajută să se refere la orice organizaţie:

Factor 1 – O oficialitate doreşte să-şi sporească subordonaţii şi nu rivalii.

Factor 2 – Oficialităţile îşi dau de lucru unele altora.

Pentru a dovedi afirmaţiile sale, Parkinson arată, de exemplu că, între anii 1914 şi 1928, numărul vapoarelor din Marina Regală a scăzut cu 67,74% în timp ce numărul oficialilor şi funcţionarilor din port a crescut cu 40,16%, iar cel al Amiralităţii cu un uimitor 78,45%.

Ca să demonstreze cum are loc expansiunea birocraţiei, Parkinson arată cazul unui angajat **A** care, la un moment dat, se va simţi supraîncărcat cu sarcinile pe care trebuie să le facă la birou. În aceste condiţii, el are de ales între trei posibilităţi: 1. fie să-şi dea demisia; 2. fie să solicite ajutorul unui coleg **B**; 3. fie să solicite dreptul de a avea alţi doi subordonaţi, **C** şi **D.** Aproape întotdeauna el va alege a treia variantă deoarece prima e respinsă din start, iar a doua îi creează un rival nedorit, care ar putea să fie promovat înaintea lui. Având doi subalterni, **A** îi va pune în concurenţă, rămânând mediator între ei. Cei doi subalterni nu numai că nu îi vor ameninţa poziţia de şef lui **A,** ci vor prelua toată munca lui până când, la rândul lor, se vor simţi suprasolicitaţi şi vor cere şi ei câte alţi doi subordonaţi pentru fiecare. Aflat acum în fruntea unui departament cu o ierarhie clară, **A** va fi îndreptăţit să spere la o promovare în sistem, deoarece munca lui a devenit mult mai complexă: trebuie să-i controleze, să le planifice concediile, să citească numeroasele rapoarte pe care i le fac subalternii, să sancţioneze chiulurile, să tempereze comportamentele unora care pot crea disfuncţionalităţi, conflicte şi tensiuni etc.

Ierarhizarea birocratică şi promovarea în ierarhie se asociază cu creşterea de personal administrativ urmând regulile expansiunii birocratice, fără a avea vreo legătură cu cantitatea muncii sau a activităţilor ce trebuie finalizate. Pe baza acestei

legi, creşterea procentuală într-un departament de administraţie publică poate fi calculată aplicând formula:

$$x = \frac{100\,(2k^{m} + p)}{yn}\ \%$$

în care: **x** este numărul de personal nou solicitat anual; **k** este numărul de personal ce aşteaptă promovarea prin angajarea de noi subordonaţi; **p** reprezintă diferenţa dintre vârsta angajării şi cea a pensionării; **m** este numărul de ore/persoană necesare pentru a rezolva problemele administrative din departament; **n** este numărul de unităţi efectiv administrate; **y** reprezintă personalul iniţial total. Aplicând această formulă în contexte şi perioade diferite, Parkinson a constatat că personalul birocratic creşte anual cu o proporţie cuprinsă între 5,17% şi 6,56%, indiferent de variaţia cantităţii de muncă ce trebuie realizată.

Lucrarea lui Parkinson a fost un best-seller pe plan internaţional, traducându-se imediat în 14 limbi. Iată pe scurt câteva din legile lui Parkinson:

1. Prima lege a lui Parkinson: Orice activitate se extinde atât cât să umple întregul timp afectat efectuării ei.

2. A doua lege a lui Parkinson: Cheltuielile cresc atât cât să egaleze veniturile.

3. A treia lege a lui Parkinson: Expansiunea înseamnă complexitate şi complexitatea decădere; sau, şi mai simplu, cu cât mai complex, cu atât mai aproape de moarte.

4. Legea amânării, a lui Parkinson: Amânarea este cea mai îngrozitoare formă a negării.

5. Legea cercetării medicale: Căutarea plină de succes atrage subvenţia cea mai mare, ceea ce face cercetarea, în continuare, imposibilă.

6. Legea doamnei Parkinson: Căldura produsă de un creier înfierbântat nu poate trece decât către o minte mai puţin înfierbântată.

7. Noua lege a lui Parkinson: Cuvântul tipărit se extinde pentru a umple întregul spaţiu tipografic disponibil.

8. Principiul lui Parkinson: Este în firea bursierului să convingă pe membrii fundaţiei că ei au sugerat proiectul de cercetare şi că el nu a fost decât un biet discipol, fiind de acord cu ceea ce au propus ei.

9. Descoperirea lui Parkinson privind revistele: Progresul ştiintei variază invers proporţional cu numărul revistelor editate.

10. Legea telefonului: Eficacitatea unei conversaţii telefonice este invers proporţională cu timpul afectat convorbirii.

11. Legea celor 1000: O întreprindere care are mai mult de 1000 angajaţi devine un imperiu care se autoperpetuează, creând atât de multă muncă internă, până când nu mai are nevoie de vreun contact cu lumea exterioară.

12. Legea banalităţii: În marile organizaţii va fi acordată o importanţă disproporţionată unor probleme mici.

13. Principiul şopronului pentru biciclete: Întrucât toţi funcţionarii au convingerea că îşi pot exprima părerea despre construirea unui şopron pentru biciclete, ei vor prefera asemenea subiecte evitând dezbateri serioase în cursul cărora sărăcia informaţiilor lor ar putea fi dezvăluită colegilor.

Legile lui Parkinson susţin deci două lucruri aparent opuse şi totuşi valabile:

1. limitează sarcinile la cele importante pentru a scurta timpul de muncă;
2. limitează timpul de muncă pentru a limita sarcinile la cele importante.

Ideea ascunsă în spatele acestor legi este aceea că **timpul este pierdut pentru că este disponibil.**

Şi în domeniul finanţelor Parkinson a evidenţiat câteva legi. Prima spune că indiferent cât de mulţi bani câştigăm, tindem să îi cheltuim pe toţi şi încă puţin pe lângă asta. Întotdeauna cheltuim mai mult decât câştigăm. Primul corolar al acestei legi e spus de Parkinson astfel: ”Independenţa financiară se obţine violând Legea lui Parkinson”. Al doilea corolar: ”Dacă cheltuielile dumneavoastră vor creşte mai încet decât cresc câştigurile şi investiţi diferenţa de bani, veţi deveni independent financiar de-a lungul perioadei în care munciţi”.

De consultat:

C. Northcote Parkinson (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 135-137.
http://books.google.com/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Hickson, +David+J.+Great+Writers+on+Organisations

Lucrări:

Parkinson, Northcote C. (1957). *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration.* Houghton Mifflin.
en.wikipedia.org/.../C._Northcote_Parkinson
www.heretical.com/miscella/parkinsl.htmlwww.heretical.com/miscella/parkinsl.html
www.dictsociologie.netfirms.com/.../legea_lui_parkinson.htm

PARSONS, TALCOTT (1902–1979). **Sociolog american**. A studiat biologia, sociologia şi filosofia la Amherst College, unde a obţinut BA (1924), apoi la London School of Economics. Doctor în sociologie şi economie al Universităţii Heidelberg (Germania), profesor la Departamentul de Sociologie al Universităţii Harvard (1937–1972). A lucrat cu cei mai mari sociologi ai timpului: Alfred Weber, Pitirim Sorokin, George Homans, Robert K. Merton, Alfred Schütz, Elton Mayo, Harold Garfinkel etc. A

înfiinţat Departamentul de Relaţii Sociale la Harvard, alături de Gordon Allport şi Norbert Wiener. A lucrat la Centrul de Studii Avansate în Ştiinţele Comportamentale de la Palo Alto, California. Reprezentant de seamă al structural-funcţionalismului.

"De la început, Parsons încearcă să ofere o teorie sociologică integrată, totalizatoare, adunând într-un întreg diferite intuiţii ale fondatorilor sociologiei. El încearcă în special să integreze individualismul lui Weber şi holismul lui Durkheim. Parsons se concentrează asupra ideilor, normelor, ca şi asupra integrării acţiunilor individuale, orientate de norme în sisteme sociale cuprinzătoare".

(Marshall, Gordon, OXFORD. *Dicţionar de sociologie*, 2003, p.413)

"Una dintre caracteristicile structurale marcante ale societăţii moderne occidentale este, aşa cum constată Talcott Parsons, preeminenţa pe o scară relativ mare a unor organizaţii cu funcţii specializate. Structura de rezistenţă a acestor organizaţii este alcătuită din roluri instituţionale ce se caracterizează printr-o separaţie între statutul şi responsabilităţile titularilor, pe de o parte, şi treburile lor personale, pe de altă parte. Pe baza acestei descrieri ce se inspiră din analiza weberiană, Parsons lansează, în 1956, un program de cercetare asupra organizaţiilor formale şi schiţează primele elemente ale unui cadru de analiză. Proiectul constă în inventarierea diferitelor tipuri de organizaţii formale şi în verificarea pertinenţei schemelor de analiză elaborate pentru explicarea sistemelor sociale în general. În următorii ani, Parsons însuşi îşi va confrunta cadrul de analiză cu organizaţiile educative şi psihiatrice. Care este contribuţia acestui teoretician al sociologiei americane la cunoaşterea organizaţiilor? În primul rând, lucru deloc neglijabil, Parsons acordă organizaţiilor formale statutul de obiect de studiu legitim, depăşind decupajele academice potrivit cărora întreprinderile ar ţine de economie, organizaţiile guvernamentale ar face obiectul politologiei, iar de instituţiile şcolare s-ar ocupa specialiştii în probleme educative. În al doilea rând, Parsons înscrie analiza organizaţiilor într-o teorie generală a structurii sociale şi a sistemelor sociale.

Parsons consideră că organizaţiile sunt sisteme sau, mai bine zis, subsisteme, cu funcţii diferite, ale sistemului social ce le înglobează. Ele au, aşadar, aceleaşi proprietăţi formale ca şi celelalte sisteme sociale, chiar dacă sunt concepute în vederea atingerii unor scopuri anume, cum ar fi producerea de bunuri şi servicii, educaţia tineretului sau apărarea naţională – scopuri proprii întreprinderilor, instituţiilor şcolare şi armatei. Organizaţiile realizează aceste obiective prin relaţiile pe care le întreţin cu mediul în care operează. Aşadar, ele nu sunt izolate, ci evoluează în interiorul unui univers alcătuit din alte subsisteme cu care stabilesc legături funcţionale. Parsons consideră că între diferitele componente ale structurii sociale există o relaţie de interdependenţă: unele au nevoie de celelalte pentru a-şi atinge propriile obiective. În realitate, o organizaţie nu este niciodată complet reductibilă la scopul pe care caută să-l atingă. O întreprindere nu este numai o organizaţie economică axată pe producţie şi pe profit, fie şi numai

pentru simplul motiv că bunurile produse trebuie să corespundă anumitor norme impuse de societatea înglobantă. Instituţia şcolară nu este numai o organizaţie educativă ce transmite cunoştinţe, ci trebuie să se preocupe şi de selectarea cunoştinţelor demne de a fi transmise, de recrutarea cadrelor didactice, de administrarea localurilor şi a materialului didactic etc. Armata, la rândul ei, nu se limitează la a asigura apărarea teritoriului naţional, ci dedică mult timp educării membrilor săi în spiritul loialităţii faţă de instituţia din care fac parte.

Prin urmare, pentru a fi operaţionale, organizaţiile trebuie să se asigure că o serie de funcţii – comune tuturor sistemelor sociale - sunt îndeplinite. În teoria lui Parsons, aceste funcţii sunt în număr de patru.

1) Funcţia de **reproducere a normelor şi a valorilor** defineşte orientările fundamentale ale organizaţiei, care vor călăuzi activitatea membrilor săi. Această funcţie asigură, totodată, rezolvarea problemelor legate de punerea sau nu de acord a scopurilor urmărite de o organizaţie cu normele şi valorile societăţii globale.

2) Funcţia de **adaptare** mobilizează resursele necesare îndeplinirii scopurilor urmărite. Aici poate fi vorba, evident, de resursele naturale, dar şi de capital, de muncă şi de resursele intelectuale.

3) Funcţia de **execuţie** se referă la realizarea scopurilor şi, în acest sens, se ocupă de administrarea resurselor materiale şi umane necesare.

4) Funcţia de **integrare** urmăreşte atât armonizarea diferitelor elemente ale organizaţiei, cât şi implicarea şi loialitatea membrilor acesteia.

Analiza organizaţiilor se sprijină, aşadar, la Parsons pe un model teoretic abstract. Organizaţiile sunt concepute după modelul societăţii: ele reproduc structura societăţii şi constituie angrenajele de bază ale acesteia. Practic, organizaţiile nu sunt nişte mici insule complet rupte unele de altele, ci participă împreună la funcţionarea societăţii în care sunt inserate. În mod logic, Parsons ajunge să propună o clasificare a organizaţiilor, pornind de la scopurile şi de la principalele funcţii pe care acestea le îndeplinesc în cadrul sistemului social global. El pune deci accent pe scopurile urmărite de organizaţii şi pe rolurile pe care le îndeplinesc acestea în vederea unei funcţionări armonioase a sistemului social global. Aceste orientări vor marca vreme îndelungată sociologia organizaţiilor, îndeosebi la nivelul vocabularului. Totuşi, alături de concepţia care conferă un loc central arhitecturii sistemului organizaţional, alte lucrări abordează organizaţiile sub unghiul comportamentelor membrilor lor".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 32-34)

De consultat:

Talcott, Parsons (1949). *Essays in Sociological Theory*. Oxford University Press.
www.onread.com/**book**/Essays-in-Sociological-Theory-154741

Lucrări:

Parsons, Talcott (1937). *The Structure of Social Action.* New York: McGraw-Hill.
Parsons, Talcott (1951). *The Social System.* New York: Free Press.

Parsons, Talcott (1960). A Sociological Approach to the Theory of Organizations. În Parsons, Talcott (ed.). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: Glencoe Press.
Mayew, Leon H (ed.) (1981). *Talcott Parsons on Institutions and Social Evolutions*. (Texte alese). University of Chicago Press.
en.wikipedia.org/wiki/Talcott_Parsons

PERROW, CHARLES (n. 1925). **Sociolog american**. Doctor în ştiinţe sociale la Universitatea Berkeley (California), din anul 1960. A predat şi a realizat cercetările sale, mai ales, în domeniul organizaţiilor, la Universitatea din Pittsburgh şi la Universitatea Yale. Vicepreşedinte al Societăţii Estice de Sociologie (SUA), membru al Centrului de Studii Avansate în Ştiinţele Comportamentale (1981-1982; 1999), membru al Academiei de Ştiinţe Avansate. Este profesor emeritus al Universităţii Yale. Probleme de studiu: dezvoltarea birocaţiei în secolul al XIX-lea; mişcările radicale din anii ’60, teorii marxiste ale industrializării şi crizei contemporane, originile capitalismului american etc.

"**Gradul de rutină al lui Perrow**. După Perrow, factorul cheie care diferenţiază tehnologiile este gradul de rutină al sarcinii de transformare care-i revine compartimentului sau organizaţiei. Gradul de rutină tehnologică este în funcţie de doi factori: A) *excepţiile*. Preia organizaţia intrări standardizate şi predă ieşiri standardizate (puţine exccepţii)? Sau are de-a face cu o varietate de intrări ori scoate în mediu o varietate de ieşiri (multe excepţii) ? Tehnologia devine mai puţin rutinieră pe măsură ce se înmulţesc excepţiile; B) *probleme*. Când apar excepţiile, problemele ivite se pot analiza mai uşor sau mai greu? Respectiv, poate să se producă un proces decizional programat sau muncitorii trebuie să recurgă la procese decizionale neprogramate? Tehnologia devine mai puţin rutinieră pe măsură ce problemele devin mai greu de analizat.

După cum demonstrează tabelul următor, excepţiile şi problemele pot fi aranjate ca dimensiuni ale matricei tehnologiilor. Aceasta cuprinde următoarele tehnologii: a) *tehnologiile de breaslă* tratează intrări şi ieşiri relativ standardizate. Tâmplarii folosesc lemnul pentru a face mobilă şi şcolile publice încearcă să educe elevii «obişnuiţi». Dar când apar excepţii (o comandă specială, un elev încet la carte), analiza acţiunii corecte se poate dovedi dificilă; b) *tehnologiile rutiniere*, cum ar fi operaţiunile de la linia de asamblare sau şcolile tehnice, tratează şi ele intrări şi ieşiri standardizate. În acest caz însă, când apare o excepţie (o nouă linie de produs sau o nouă materie de predat) răspunsul corect devine destul de evident; c) *tehnologiile nerutiniere*, trebuie să trateze frecvent intrări şi ieşiri excepţionale,

iar analiza tuturor acestora este adesea dificilă. Prin definiţie, unităţile de cercetare sunt pregătite să lucreze cu probleme excepţionale şi dificile. Analog, spitalele psihiatrice întâlnesc pacienţi cu o gamă largă de tulburări. Luarea deciziei asupra etapelor terapiei poate fi problematică; d) *tehnologiile de inginerie* întâlnesc multe excepţii la intrări sau la ieşirile solicitate, dar ele pot fi tratate prin răspunsuri standardizate. De exemplu, oameni de condiţie fizică foarte diferită merg la băi şi fiecare are un scop anume (pierderea în greutate, fortificarea musculaturii). În ciuda varietăţii, recomandarea unui regim individual este o decizie destul de uşoară.

Matricea tehnologiilor după Perrow

		Exceptii	
		Puţine	**Multe**
Probleme	Analiză difcilă	***Tehnologii de breaslă*** Atelier de mobilă. Şcoală publică	***Tehnologii nerutiniere*** Departamente de cercetare. Spitale psihiatrice
	Analiză uşoară	***Tehnologii rutinere*** Linie de asamblare Instruire în meserie	***Tehnologie de inginerie*** Construcţii de maşini grele. Clinici balneoclimaterice

Putem ordona cele patru tehnologii clasificate de Perrow astfel: rutinieră, de inginerie, de breaslă, nerutinieră [...]. După Perrow, tehnologiile rutiniere ar trebui să funcţioneze cel mai bine sub o structură mecanicistă, în timp ce tehnologiile nerutinere cer mai mult structuri organice. În primul caz, excepţii puţine de la cursul normal al evenimentelor şi probleme uşor de analizat sugerează un grad mare de formalizare şi centralizare. În cel de-al doilea caz, multe excepţii şi probleme dificile sugerează că puterea decizională ar trebui plasată acolo unde «se desfăşoară acţiunea». Tehnologiile de breaslă şi de inginerie sunt între aceste cazuri. Cercetările au susţinut în general afirmaţia că tehnologiile mai rutiniere adoptă structuri mai mecaniciste".

(Garry, Johns, *Comportament organizaţional*, 1998, pp. 506; 508)

De consultat:

Perrow, Charles (1999). *Normal Accidents: Living with High - Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.
http://books.google.com/books?id=VC5hYoMw4N0C&printsec=frontcover&dq=Perrow,+Charles&source=

Lucrări:

Perrow, Charles (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View***.** London: Tavistock Press.

Perrow, Charles (1972). *Complex Organizations: A Critical Essay* (Third edition, 1986). New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Perrow, Charles (1984). *Normal Accidents: Living with High - Risk Technologies*. New Jersey: Princeton University Press.
Perrow, Charles (2002). *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
www.yale.edu/sociology/faculty/.../perrow/
cisac.stanford.edu/people/charlesperrow/

PETERS, THOMAS (TOM) J. (n. 1942). **Inginer şi expert american în management**. Licenţă şi masterat în inginerie la Cornell University. Studii universitare în administrarea afacerilor la Stanford Business School, obţinând aici titlurile de master şi doctor în filosofie. În anul 2004, Universitatea de Stat în Management din Moscova i-a acordat titlul de *doctor honoris causa*. Tom Peters a fost, alături de Robert Waterman, timp de mulţi ani, expert la McKinsey & Company, o reputată firmă de consultanţă managerială.

"În această perioadă, ei au efectuat un studiu asupra performanţelor în domeniul afacerilor americane. *In Search of Excellence* (*În căutarea excelenţei*) a devenit cel mai popular volum despre management din ultimii ani, din care s-au vândut aproape cinci milioane de exemplare în întreaga lume. Peters îşi conduce acum propria sa organizaţie, înfiinţată ca un cadru pentru dezvoltarea şi propagarea ideilor sale. Peters şi Waterman erau preocupaţi să examineze şi să tragă concluzii asupra unor companii mari (care obţin un profit anual de peste 1 miliard de dolari), înfiinţate de mai mult timp (peste 20 de ani). Din *Fortune 500*, lista celor mai mari companii americane, au fost alese 43, care îndeplineau anumite criterii de performanţă. Ele trebuie să fi avut, pe o perioadă de peste 20 de ani, ritmul de creştere şi venitul financiar mai înalte decât media şi să aibă, în cadrul domeniului lor, reputaţia unei inventivităţi neîntrerupte, în răspunsul la evoluţia pieţei. Pentru fiecare dintre aceste firme, au fost studiate toate informaţiile publicate pe durata a mai mult de 20 de ani. În plus, cam jumătate dintre ele au fost investigate, în mod exclusiv, prin interviuri luate managerilor de nivel superior. În restul firmelor, a fost realizat un număr limitat de interviuri [...]. Interviurile aveau ca subiect succesul conducerii şi abordarea activităţii managerile din aceste companii deosebite. Peters şi Waterman şi-au dat imediat seama că nu se pot limita doar la aspectele formale ale

> Liderii ating excelenţa atunci când reuşesc armonizarea strategiei firmei cu cultura organizaţională. Atunci salariaţii au o energie mult mai mare. Entuziasmul produce inovaţie. Regulile sunt mai flexibile şi întăresc devotamentul. Comunicarea se dezvoltă, iar valorile ies puternic în relief.

managementului: schemele organizaţionale, planul bugetar, rapoartele contabile, graficele de control. Aceste instrumente şi concepte puternic analitice au un caracter inerent conservator. Ele pot furniza prognoze şi planificări detailate şi permit un control strict; prioritatea va fi reducerea costurilor şi nu creşterea profitului, de exemplu. Mai presus de orice, filosofia din spatele utilizării acestor tehnici îngust-raţionale este evitarea şi eliminarea oricăror greşeli, ceea ce le face incompatibile cu experimentarea. O astfel de abordare nu ar fi în stare să surprindă natura deosebită, inovativă, a firmelor performante. Trebuie luate în consideraţie procese dintr-o gamă mult mai largă. Cercetarea trebuie să acopere multe aspecte care ar putea fi categorisite ca neformale, intuitive, iraţionale, rebele, dar imposibil de ignorat. Toate aceste aspecte trebuie stăpânite, pentru că au aceeaşi relevanţă în reuşita sau eşecul companiilor, ca şi structurile şi strategiile formale".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 109-110)

Referindu-se la vechile standarde manageriale, Tom Peters spune: "Nimeni nu mai este justificat de funcţii, de departamentul din spatele lui. Vom deveni investitorii propriului *capital de talent*, cu şanse de profit incredibile. Organizaţiile vor deveni reţele de «centre de talent». Noile soluţii sunt: inovaţia, designul, marketingul experienţial, tehnologia, aplatizarea ierarhiilor, creativitatea, pasiunea, încurajarea rebelilor şi a femeilor în posturi cheie".

"În momentul în care te gândeşti să fii un bun lider, trebuie să te gândeşti la cât de bun părinte eşti", consideră Tom Peters. Un bun lider ştie să urmărească şi să îndeplinească anumite aşteptări. Practic, când bărbaţii lideri conduc o companie, au încredere în propriile puteri, sunt orientaţi spre comandă şi spre rezultate. În ceea ce le priveşte pe femeile-lider, acestea pun pe primul plan relaţiile interumane şi pe locul secund rezultatele.

Regulile pieţei globale s-au schimbat: corporaţiile şi-au pierdut influenţa, informaţiile au creat clienţi pretenţioşi, angajaţi foarte bine pregătiţi, cererile s-au mutat de la produse bune la servicii şi experienţe incredibile.

Cele opt atribute ale excelenţei sunt, în opinia lui Peters:

1. **predispoziţia spre acţiune**: preferinţa de a face ceva, în loc să se vehiculeze o idee pe nesfârşite cicluri de analiză şi la comitetele de raportare;

2. **a rămâne aproape de client**: a afla preferinţele clienţilor şi a le satisface;

3. **autonomie şi antreprenoriat**: a diviza corporaţia în firme mici şi a le încuraja să gândească independent şi competitiv;

4. **productivitate prin oameni**: a crea la toţi salariaţii conştiinţa că eforturile lor sunt esenţiale şi că se vor bucura la rândul lor de răsplata succesului realizat de către firmă;

5. **firma să fie condusă de valori**: a insista ca managerii să rămână preocupaţi de afacerile esenţiale ale firmei şi să promoveze o cultură puternică.

6. **menţinerea în cadrul afacerii de bază**: a rămâne în cadrul afacerii pe care firma o cunoaşte mai bine (a decide care este specialitatea esenţială a companiei şi a lupta pentru dezvoltarea acesteia);

7. **organizare simplă, alocarea personalului strict necesar**: a menţine un număr minim de niveluri ierarhice, cu puţini salariaţi la nivelurile superioare; o singură dimensiune structurală trebuie să aibă prioritate (produsul, funcţiunea, zona geografică);

8. **păstrarea elasticităţii şi a fermităţii**: a stimula un climat de înalt devotament faţă de valorile esenţiale ale campaniei, corelat cu preferinţele salariaţilor care acceptă valorile de bază (o combinaţie paradoxală a dirijării de la centru cu autonomia individuală).

De consultat:

Thomas J. Peters şi Robert H. Waterman (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David, J. *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company, pp. 168- 172.
(http://books.google.com/books?id=QHC95CJAnAMC&pg=PA168&lpg=PA168&dq=
Thomas+J.+Peters+and+Robert+H.+Waterman.+În+Pugh,+Derek+S

Lucrări:

Peters, Thomas J. şi Waterman Robert H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warner Books Edition.

Peters, Thomas şi Austin, Nancy (1985). *A Passion for Excellence*. New York: Random House.

Peters, Thomas (1987). *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*.New York: Random House.

Peters, Thomas (1992). *Liberation Management*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

Peters, Thomas (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

Peters, Thomas (2005). *Talent*. New York: DK Pub.

Peters, Thomas J. (2010). *The Little Big Things: 163 Ways to Pursue Excellence*. New York: Harper Collins Publishers.

en.wikipedia.org/.../Tom_Peters
https://gsbapps.stanford.edu/.../biomain.asp?id...
http://books.google.com/books?id=ZSaSce9FTc4C&dq=Thomas+J.+Peters&source

PETTIGREW, ANDREW M. Sociolog britanic. Profesor de strategii şi organizaţii la Said Business School at the University of Oxford. Studii universitare de sociologie şi antropologie la Liverpool University. Doctor

în sociologie industrială la Manchester Business School (1971). A obţinut titluri academice la Yale University, Harvard University, London Business School şi Warwick Business School. Pettigrew evidenţiază în studiile sale aspectele sociale şi politice ale organizaţiilor şi ale strategiilor lor, în opoziţie cu economia pură. Este ofiţer al *Ordinului Imperiului Britanic* (2009).

Pettigrew a fost interesat de studiul elitelor manageriale. El susţine că a existat o întreagă generaţie de lideri care a activat într-o cultură în care modelul de afaceri era axat exclusiv pe creştere. Ei trebuia să înveţe repede, să crească repede şi să câştige rapid. Nu au avut timp pentru reflecţii şi pentru a pune modelul sub semnul întrebării. Când creşterea a încetat, liderii marilor corporaţii s-au ascuns în spatele unei copertine aurite. Acum ei trebuie să accepte o reglementare cât mai strictă a activităţilor lor, lucru care le va diminua puterea. Performanţele organizaţiilor depind în mod decisiv de lideri, de aceea ei trebuie studiaţi şi analizaţi. Noii lideri se confruntă acum cu o lume în care principalele cuvinte sunt supravieţuire, recuperare, reînnoire. Accentul cade pe cinci aspecte:

***1. responsabilitate*:** mai mult ca niciodată, responsabilităţile firmelor faţă de actorii implicaţi – atât interni, cât şi externi – se află în centrul atenţiei. Problemele de asumare iresponsabilă a riscurilor nu vor dispărea. Este evident că aspiraţiile conducerii în materie de responsabilitate corporativă trebuie modelate în funcţie de realităţile existente şi trebuie să fie aplicabile, dacă se doreşte ca iniţiativele să aibă vreun înţeles sau efect;

2. putere: ştim mai multe despre puterea din cadrul organizaţiilor decât despre modul în care organizaţiile îşi exercită puterea la nivel extern. Cele mai mari companii exercită o putere semnificativă în lume, în special în ţările în curs de dezvoltare, iar liderii acestor organizaţii trebuie să realizeze foarte bine care este puterea organizaţiei lor şi să o aplice cu prudenţa cuvenită. Se doreşte ca puterea corporaţiei moderne să fie însoţită de responsabilitate;

3. legitimitate: scandalurile financiare pe care le vedem în prezent ne-au determinat să ne punem problema legitimităţii. O organizaţie legitimă poate fi astfel pusă la adăpost de anumite tipuri de presiuni externe. În egală măsură, pierderea legitimităţii în ochii pieţei poate afecta grav capacitatea unei organizaţii de a funcţiona şi poate limita accesul la resurse şi la sprijinul grupurilor interesate. Organizaţiile care ţin la propria reputaţie se vor preocupa de angajarea lor în discuţia pe tema legitimităţii, discuţie apărută ca urmare a crizei actuale;

4. guvernare: îndeosebi în sectorul financiar e vizibilă incapacitatea directorilor nonexecutivi de a limita puterea directorilor prea încrezători în forţele proprii. Un grad mai mare de guvernare este necesar în cadrul organizaţiei – şi nu doar ca reacţie la presiunea organismelor de reglementare externe. Scopul, acţiunea şi eficacitatea consiliilor de administraţie sunt puse în discuţie. Rolul central al consiliului este oare acela de a proteja interesele acţionarilor, sau are atribuţii şi un

set de responsabilităţi mai extinse? Liderii cei mai prevăzători se vor angaja în astfel de dezbateri;

5. reglementare: rolul statului în viaţa corporativă va fi examinat curând, iar o creştere a activităţii de reglementare este inevitabilă. Reglementarea este considerată, în mod normal, drept preocuparea legislativă a statului, iar gradul în care statele aleg să aplice reglementări variază semnificativ (să comparăm reacţia Statelor Unite la scandaluri precum Enron şi World Com, care au condus la promulgarea legii Sarbanes Oxley, cu preponderenţa cu care Marea Britanie apelează la coduri de practică mai degrabă decât la legislaţie).

Firmele vor reacţiona la reglementări, apelând la numeroşii lobbyişti politici şi specialişti în reglementare internă, pentru a influenţa acţiunile legislative ale statelor sau ale organismelor de reglementare, odată ce legislaţia este implementată. De aceea, incertitudinea va persista: nimeni nu ştie în acest moment cât va dura criza şi ce probleme mai pot apărea. Dar ştim că impactul deciziilor care vor fi luate curând se va resimţi mult timp după ieşirea din recesiune. Organizaţiile trebuie să înceapă să se concentreze asupra elaborării unor strategii de cooperare, pentru a putea înainta din nou.

De consultat:

Pettigrew, Andrew M. şi Fenton, Evelin M. (ed.) (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications.

http://books.google.com/books?id=Nsmva5UwZY8C&dq=Pettigrew%2C Andrew M. The Innovating Organization&hl=r

Lucrări:

Pettigrew, Andrew M. (1985). *The Awakening Giant*. Blackwell Publishing.

Pettigrew, Andrew. (1990). Longitudinal Field Research on Change, Theory and Practice. *Organization Science*, no.1, pp.267-292.

Pettigrew, Andrew M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process. *Research, Strategic Management Journal*, 13, pp.5-16.

Pettigrew, Andrew M. (1997). What is a Processual Analysis?. *Scandinavian Journal of Management*, 13, pp.337-348.

Pettigrew, Andrew M. şi Fenton, Evelin M. (ed.) (2000). *The Innovating Organization*. Sage Publications.

Pettigrew, Andrew M., Woodman, Richard W. şi Cameron, Kim S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *The Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, pp. 697-713.

Pettigrew, Andrew M. (2003). Strategy as Process, Power and Change. În Cummings, Stephen şi Wilson, David (ed.) *Images of Strategy*. Blackwell Publishing, pp. 301-330.

en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Pettigrew –

PFEFFER, JEFFREY. Expert american în comportament organizaţional. Licenţă şi master la Carrnegie Mellon University (1968) şi doctor în filosofie la Stanford University (1972). Şi-a început cariera didactică la Şcoala de Afaceri de la Universitatea Illinois şi apoi profesor de comportament organizaţional la Universitatea Stanford din California, Berkeley (din 1979). Profesor invitat la Harvard Business School, la London Business School şi la IESE Barcelona. În prezent este profesor de comportament organizaţional la Graduate School of Business (Stanford University). Membru în numeroase consilii de administraţie: Audible Magic, Nonprofits Quantum Leap, precum şi la San Francisco Playhouse. Este autor şi coautor la 12 cărţi şi a publicat peste 120 de articole. Premiul *Richard I. Irwin* al Academiei de Management. Teme de cercetare: relaţia dintre timp şi bani; putere şi leadership în organizaţii; managementul resurselor umane etc.

” Pfeffer şi Salancik susţin că organizaţiile ar trebui înţelese în funcţie de interdependenţa lor cu mediul înconjurător. Ei pledează în favoarea unei *perspective a dependenţei de resurse*. De exemplu, explicarea nemulţumirii în rândul angajaţilor unei linii de restaurante expres, pe baza unor relaţii interumane proaste şi prin salarii nesatisfăcătoare este irelevantă pentru situaţiile în care organizaţia poate apela la o rezervă de forţă de muncă tânără, uşor de angajat şi care nu se grăbeşte să-şi asume costurile unor relaţii umane mai bune sau ale unui sistem de salarizare corespunzător, de vreme ce şi concurenţii ei procedează la fel. Organizaţiile nu sunt autodirecţionate şi autonome. Ele au nevoie de resurse, incluzând fonduri, materiale, personal şi informaţii, iar pentru a le obţine, ele trebuie să interacţioneze cu cei care le controlează. Aceasta le impune o permanentă luptă pentru autonomie, pe măsură ce se confruntă cu constrângerile externe. Ele devin nişte *cvasipieţe*, în care influenţele se manifestă nu numai în secţiunile interne, dar şi între acestea şi interesele externe. *Interdependenţa* cu ceilalţi constă în disponibilitatea resurselor şi solicitarea acestora. Ea este de mai multe tipuri. De exemplu, există o dependenţă directă a unei organizaţii care se ocupă de vânzări de clienţii ei, după cum există o dependenţă indirectă între două organizaţii de vânzări, care nu se află într-un contact reciproc, prin intermediul unui set de potenţiali clienţi pentru care concurează”.

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 62)

Jeffrey Pfeffer susţine că majoritatea practicilor general acceptate în lumea managerială sunt extrem de distructive atât pentru relaţia de lucru, cât şi pentru performanţa organizaţională. Există o corelaţie directă între profit şi un bun management al oamenilor. Cultura şi capacitatea unei companii – derivate din felul

în care îşi administrează oamenii – sunt adevăratele şi durabilele surse de avantaj competiţional. Ideea că reducerea forţei de muncă este soluţia magică pe timp de criză distruge nu numai lucrătorii şi economia, ci şi organizaţiile şi profiturile oamenilor. Firmele se confruntă cu costuri importante dacă aleg măsura concedierilor. Unele sunt legate de cheltuielile pentru rezilierea contractelor şi cele de consiliere. Altele afectează moralul şi productivitatea, odată ce angajaţii sunt infectaţi de anxietate (”Oare voi fi eu următorul concediat?”). Dar altele sunt mai grave. Cercetări substanţiale privind efectele asupra sănătăţii fizice şi psihice a angajaţilor întăresc ideea: „concedierea ucide oameni“. Există de altfel dovezi empirice ce arată că nici flexibilitatea pieţei forţei de muncă nu este în mod necesar un lucru bun pentru o ţară. Un studiu recent asupra a 20 de ţări din Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică, pe parcursul a 20 de ani, realizat de doi economişti olandezi, a relevat că a avut loc o creştere mai mare a productivităţii muncii în ţările cu un sistem cu reglementări mai stricte ale sistemului de relaţii industriale – adică în ţările cu mai multe măsuri formale prohibitive împotriva concedierilor de tot felul.

Studiile arată că firmele care au făcut concedieri nu au fost mai atractive decât ale omoloagelor cotate la bursă, nici imediat, nici mai târziu. Firmele care au avut cele mai mari creşteri în ultimii 10 ani au avut cele mai mici reduceri de personal.

Aproape o treime din companiile care au făcut disponibilizări au reangajat o parte din oamenii plecaţi. Dar concedierile au afectat moralul şi au crescut nesiguranţa angajaţilor. A crescut ”neimplicarea activă”, definită drept munca de sabotare a rezultatelor angajatorului. La fel şi furtul, stresul şi nemulţumirea.

Reducerile de personal afectează masiv economia. Oamenii care îşi pierd slujba îşi pierd şi din venituri, aşa că vor cheltui mai puţin. Chiar şi lucrătorii care nu şi-au pierdut locul de muncă, dar le este pur şi simplu teamă de această posibilitate, vor cheltui mai puţin. Cu o cerere agregată mai redusă în economie, vânzările vor scădea. Cu vânzări mai mici, companiile vor concedia şi mai mulţi oameni, iar ciclul va continua. Acesta este motivul pentru care ţările în care este mai greu de dat afară oamenii – aşa cum este Franţa, Suedia, Japonia – au rezistat mai bine la criza economică globală. Lucrătorii din aceste locuri au mai multă încredere că locul lor de muncă este protejat, aşa că nu trebuie să-şi reducă cheltuielile atât de dramatic.

În ciuda tuturor cercetărilor ce arată că reducerile de personal fac rău unei companii, managerii de pretutindeni continuă să recurgă la ele. Aceasta ridică o întrebare evidentă: de ce? Parţial, răspunsul se găseşte în imensa presiune pe care o resimt liderii de corporaţii – din partea mediei, a analiştilor, a omologilor – de a face precum toţi ceilalţi, indiferent de situaţie. Un răspuns mai adecvat este legat de slaba înţelegere a talentelor. Organizaţiile care pun preţ pe cercetare, pe dezvoltarea infrastructurii şi mai ales pe oamenii cu care lucrează, pe educaţia lor, acelea cad mai greu în timp de criză. Inovaţia e esenţială; criza este expresia unei oboseli manageriale.

*v.*Gerald R. Salancik

De consultat:

Pfeffer, Jeffrey (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
http://books.google.com/books?id=vM4KVbyIDEC&printsec=frontcover&dq=Jeffrey+Pfeffer&source=

Lucrări:

Pfeffer, Jeffrey şi Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.*New York: Harper & Row.

Pfeffer, Jeffrey şi Sutton, Robert (2007). *Faits et foutaises dans le management*. Vuibert (trad. în l. franceză de Sabine Rolland).

faculty-gsb.stanford.edu/pfeffer/

http://moneyexpress.money.ro/articol_20327/efecte_de_concediere.html

PIAGET, JEAN (1896–1980). **Psiholog, biolog, epistemolog şi logician elveţian**. Studiile universitare la Universitatea din Neuchâtel, unde obţine, în anul 1920, doctoratul. După un semestru de studii petrecut la Universitatea din Zürich, unde s-a interesat de psihanaliză, a lucrat la laboratorul lui Alfred Binet, din Paris, unde a studiat problematica inteligenţei. În 1921 a ocupat postul de şef de lucrări la Institutul Jean J. Rouseau din Elveţia. A fost, succesiv, profesor de psihologie, sociologie şi filosofia ştiinţelor la Universitatea Neuchâtel (1925–1929), profesor de istoria gândirii ştiinţifice la Universitatea din Lausanne (1938–1951), profesor de sociologie la Universitatea din Geneva (1939–1952), apoi profesor de psihologie experimentală (1940–1971). Profesor invitat la Universitatea Sorbona (1952–1963). În anul 1955 a fondat Institutul de Epistemologie Genetică, pe care l-a condus până la moartea sa. A adus contribuţii fundamentale în domenii, precum: psihologia genetică, psihologia copilului şi psihologia învăţării, epistemologie.

"Jean Piaget (1896-1980) a constatat că behaviorismul nu poate explica corespunzător învăţarea şi nici natura şi dezvoltarea personalităţii şi a fiinţei sociale şi a propus o *teorie cognitivă*, punând accentul pe procesul de dezvoltare a gândirii individului. El elaborează o teorie etapistă sau gradualistă ce pune accent pe gândirea copilului, pe concretizarea ei în stadii de dezvoltare cognitivă. Teoria lui Jean Piaget este construită din patru stadii fundamentale, în cursul cărora copilul îşi însuşeşte capacităţile de a gândi în forme ce continuu cresc în complexitate.

Fiecărui stadiu îi sunt fundamentale anumite procese ce formează matricea schimbării şi creşterii cognitive. Formele mai avansate de învăţare sunt posibile numai când individul a acumulat o experienţă anterioară şi a reuşit să realizeze o interpretare de un anumit grad de dificultate.

Cele patru perioade de dezvoltare încep cu stadiul *senzomotor* (de la naştere la aproximativ doi ani). Aceasta este etapa în care copilul învaţă ce sunt obiectele cu care el intră în contact şi cum anume să le manipuleze. El învaţă, de asemenea, semnificaţia timpului şi a spaţiului, dar îi lipseşte echipamentul conceptual necesar de a gândi la obiecte, timp şi spaţiu în mod abstract.

Al doilea stadiu este cel al gândirii *preoperaţionale* (2 – 7 ani). În timpul acestei perioade, copilul ajunge să gândească în termenii unor categorii simple. El poate reprezenta obiectele simbolic şi, prin urmare, poate concepe permanenţa obiectului, chiar în absenţa lui. Însă gândirii lui îi lipseşte flexibilitatea. De exemplu, el consideră că din două obiecte, cel mai mare trebuie să fie şi cel mai greu. În acest stadiu, copiii sunt foarte egocentrici: ei văd în întregime lumea din propria lor perspectivă, deoarece nu sunt în stare să ia rolul altora. Dacă un copil este întrebat: «Câţi fraţi ai, el va răspunde «Unul», dar dacă va fi întrebat «Câţi ani are fratele tău?» este probabil ca el să răspundă: «Niciunul».

În timpul celui celui de-al treilea stadiu, numit *operaţional concret* (de la 7 la 11 ani), copilul este strâns legat de obiectele şi evenimentele ce sunt prezente, fiind capabil, de asemenea, să mânuiască concepte referitoare la conservarea masei, lungime, volum, viteză. Gândirea lui, în acest stadiu, este mai evoluată în flexibilitate şi mai puţin egocentrică decât în stadiile anterioare.

În timpul stadiului final al *operaţiunilor formale* (11 ani şi după), tinerii pot ajunge acum la o gândire formală, abstractă. Ei pot să gândească în termenii teoriilor şi ipotezelor şi pot manipula concepte ca cele ale matematicii şi moralei ce nu sunt legate de mediul înconjurător. Jean Piaget a deschis calea spre o perspectivă nouă de explorare a domeniului gândirii logice. Totodată, el a influenţat o vastă cercetare în ultimele decenii, în cadrul căreia un loc aparte îl ocupă cea dedicată socializării şi enculturaţiei. Cu toate acestea, ideile lui nu au fost ferite de o critică întemeiată. El a vorbit despre «media» capacităţilor copilului şi a acordat o atenţie relativ mică influenţelor pe care educaţia şi cultura le exercită asupra personalităţii copilului. De asemenea, Jean Piaget a spus puţine lucruri despre dezvoltarea emoţională şi dezvoltarea personalităţii şi, atunci când a făcut-o, a semnalat doar legăturile acestora cu creşterea cognitivă. Complementare teoriei lui Jean Piaget sunt ideile lui Lawrence Kohlberg, numite *teoria dezvoltării morale*".

(Mihu, Achim, *Sociologie*, 2008, pp. 182-184)

De consultat:

Piaget, Jean (1995). *Sociological Studies*. London: Routledge.
http://books.google.com/books?id=NhxH0zJTsogC&printsec=frontcover&dq=Piaget,+Jean+(1995).+Sociological+Studies&

Lucrări:

Piaget, Jean (1995). *Sociological Studies*. London: Routledge.
Piaget, Jean [1952] (2005). *Psihologia copilului*. Chişinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Liviu Papuc).
Piaget, Jean [1961] (2008). *Psihologia inteligenţei.* Chişinău: Editura Cartier (trad. din l. franceză de Dan Răutu)
ro.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget
www.piaget.org

POPITZ, HEINRICH (1925–2002). **Sociolog german**. Studii de filosofie, sociologie şi economie la universităţile Heidelberg, Göttingen şi Oxford. Doctor în filosofie (1949). Profesor de sociologie la Universitatea din Basel (1957). Profesor de sociologie la Universitatea din Freiburg in Breisgau. Întemeiază şi conduce Institutul de Sociologie la această instituţie de învăţământ superior (1964–2002). Profesor la New School for Social Research, New York (1971–1972). A adus contribuţii importante în studiul puterii şi normelor, la sociologia tehnicii şi în sociologia industrială.

Popitz înţelege prin putere ”capacitatea de a concura împotriva forţelor străine”. Există patru forme de putere: 1. capacitatea de a provoca daune; 2. controlul oamenilor prin ameninţări şi promisiuni; 3. autoritatea dată de funcţii şi de normele pe care se bazează aceasta; 4. stăpânirea instrumentelor tehnice care au impact asupra vieţii oamenilor. Violenţa este o formă specifică de exercitare a puterii. Ea nu este un accident, un caz extrem sau de ultimă instanţă, ci o opţiune a acţiunii umane, întotdeauna prezentă. Deşi ordinea socială se bazează pe premisa de non-violenţă, în realitate aceasta este cea care determină structura convieţuirii sociale.

Oamenii au capacitatea de a schimba prin propriile eforturi lumea în care trăiesc şi propria existenţă. Acest lucru se poate realiza în trei moduri. În primul rând prin imaginaţia exploratorie – care cercetează, adună probe, interoghează, descoperă, inventează noi cunoştinţe. În al doilea rând prin imaginaţia creatoare – care modelează din punct de vedere tehnic şi artistic produsele şi serviciile existente şi duce la apariţia altora noi. În al treilea rând prin fantezia semnificativă – care îndreaptă, justifică sau caută un nou sens situaţiei existente. Prin aceste moduri oamenii pot schimba realitatea sau imaginea celorlalţi asupra realităţii. Dovedind capacitatea de a cunoaşte şi de a modela realitatea socială, ei îşi arată astfel puterea. Fantezia se obiectivează în putere. Puterea este expresia creativităţii unor oameni care reuşesc să-şi impună modurile de a înţelege realitatea, a talentelor care reuşesc să creeze noi condiţii sociale sau să le modeleze pe cele existente, ori a celor care reuşesc să creeze o conştiinţă de sine a grupului. Puterea

suspendă realitatea existentă şi inventează o realitate diferită. Puterea este expresia unui joc al imaginaţiei, este capacitatea individului de a se conecta la cunoştinţele şi gândurile celorlalţi oameni şi de a le modela, a le distruge şi recrea.

Sociologia industrială se ocupă cu studiul puterii şi autorităţii în cadrul relaţiilor industriale, organizatorice, al impactului puterii asupra angajaţilor, relaţiilor de afaceri şi asupra mediului. Puterea defineşte interacţiunea dintre organizaţii şi societate. Analiza puterii este necesară pentru a înţelege structurile sociale şi dinamica organizaţiilor.

Din această perspectivă trebuie să înţelegem sensul social al pedepselor: ca formă de protecţie a puterii şi de normare a comportamentelor deviante. Pedeapsa întăreşte solidaritatea grupului, dezvoltă sistemele de drept şi moralitate şi consolidează ierarhii sociale. Simpla existenţă a sancţiunilor este o manipulare conştientă a informaţiilor. Odată aplicată, sancţiunea sporeşte intensitatea sentimentelor colective, solidaritatea de grup, contribuie la respectarea voluntară a legilor mult dincolo de standarde. ”Pedeapsa îşi păstrează eficacitatea atâta timp cât majoritatea nu primeşte ceea ce merită. Majoritatea trebuie să se considere privilegiată.” Prin sancţionarea unor cazuri periferice, pedeapsa produce o descurajare generală şi sporeşte ignoranţa publică.

De consultat:

Popitz, Heinrich (1992). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr.
http://books.google.ro/books?id=weziY1yzJqgC&printsec=frontcover&dq=Popitz,+Heinrich&hl=ro&ei=-

Lucrări:

Popitz, Heinrich, Barth, Paul, Hans şi Jüres, Ernst August (1957). *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: J.C.B. Mohr.

www.soziologie.uni-freiburg.de/Personen/popitz/
de.wikibooks.org/wiki/.../_Popitz,_Heinrich

PORTER, MICHAEL EUGENE (n. 1947) **Inginer şi expert american în management**. A obţinut licenţa în ingineria aerospaţială şi construcţii de maşini la Universitatea Princeton (1969), apoi masterul (1971) şi doctoratul (1973) în economia afacerilor la Universitatea Harvard. La 26 ani a devenit profesor la Harvard, fiind cel mai tânăr profesor al acestei universităţi. A fost consilier în cadrul Congresului SUA, al Consiliului Competitivităţii, al multor companii americane şi internaţionale: Procter&Gamble, Caterpillar, Royal Duch Shell, Sysco), al multor preşedinţi şi şefi de guverne (Marea Britanie,

Irlanda, Singapore, Taiwan, Rusia, Peru, Nicaragua, Armenia, Canada, India, Portugalia, Thailanda etc.). Este autor a 18 cărţi şi a numeroase articole (din care 6 au primit premiul *McKinsey* pentru cele mai bune articole ale anului) şi a ocupat locul 1 în topul *Thinkers 50* – topul celor mai importanţi gânditori din lumea afacerilor. *Strategia competitivă* este principalul subiect de studiu pentru Porter şi titlul celei mai cunoscute cărţi a lui, tipărită în 1980 şi ajunsă la a 63-a ediţie. Japonia a creat în 2001 premiul *Porter* pentru companiile cu cele mai mari performanţe strategice. Este distins cu numeroase ordine, medalii şi premii.

Porter consideră că ”în orice domeniu, indiferent că este autohton sau internaţional ori că produce un bun material sau un serviciu, regulile concurenţei se materializează sub forma a **cinci forţe competitive:**

1. apariţia unor concurenţi noi. Faţă de concurenţii noi trebuie să existe o reacţie competitivă, pentru care vei utiliza în mod inevitabil o parte a resurselor, reducându-ţi astfel profiturile;

2. ameninţarea reprezentată de produsele substituente. Dacă pe piaţă există variante viabile la produsul sau serviciul pe care-l oferi, preţurile pe care le poţi practica tu vor fi plafonate;

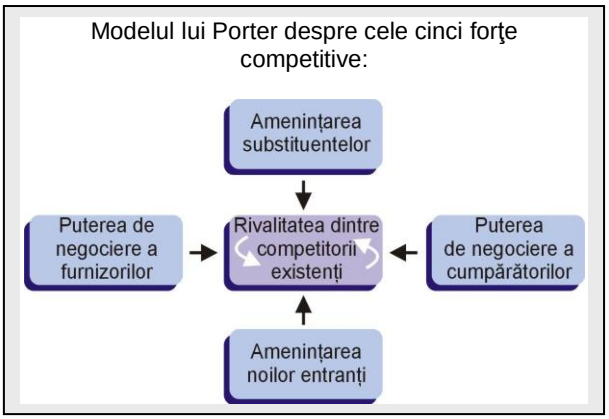
3. puterea de negociere a cumpărătorilor. Dacă clienţii au putere de negociere, aceştia vor uza de ea. Marjele de profit se vor reduce, iar rentabilitatea va fi afectată;

4. puterea de negociere a furnizorilor. Dată fiind puterea pe care o au asupra ta, furnizorii îşi vor mări preţurile şi-ţi vor afecta rentabilitatea;

5. rivalitatea dintre concurenţii existenţi. Concurenţa face necesară efectuarea unor investiţii în marketing, cercetare-dezvoltare sau reducerea preţurilor, ceea ce îţi diminuează profiturile.

Tăria colectivă a acestor cinci forţe competitive determină capacitatea firmelor dintr-un domeniu de a realiza, în medie, un randament al investiţiilor superior ratei minime de rentabilitate. Tăria celor cinci forţe variază de la un domeniu la altul şi se poate modifica pe măsură ce un domeniu evoluează”.

(Porter Michael E., *Avantajul concurenţial*, 2006, p. 48)



Comportamentul competitorilor poate fi evaluat şi prevăzut în mod coerent prin aplicarea acestui model, creând premisele unei strategii de succes. Bazele unei strategii competitive pot fi puse dacă sunt luate în calcul cele **şase principii de poziţionare strategică**:

1. **scop**: începe cu scopul corect: profitabilitate superioară şi pe termen lung;

2. **avantaj competitiv strategic**: strategia companiei trebuie să îi permită să creeze valoare, adică să ofere un set de beneficii diferite de ale competitorilor;

3. **lanţ valoric distinct**: strategia trebuie să se reflecte într-un lanţ al creării de valoare diferit de al competitorilor, adică să aibă resurse sau moduri diferite de lucru în privinţa producţiei, managementului resurselor umane, marketingului, logisticii, serviciilor etc.;

4. **să ştie la ce renunţă**: o strategie robustă va renunţa la anumite calităţi ale produsului, servicii sau activităţi pentru a se putea concentra pe altele;

5. **armonie**: strategia defineşte modul în care toate elementele se îmbină armonios şi se susţin unele pe altele;

6. **continuitate**: strategia trebuie să asigure continuitatea direcţiei şi îmbunătăţirea continuă a tehnologiilor.

"Sarcina strategului este să înţeleagă şi să învingă competiţia, forţele pieţei", spunea Porter.

Puterea unei companii este dată de **trei tipuri generice de strategii: avantajul costului, diferenţierea şi focalizarea.** Prima dintre strategiile generice constă în producerea la costuri scăzute la un anumit nivel de calitate. "Unele dintre modalităţile prin care companiile obţin avantaje de cost sunt îmbunătăţirea proceselor şi a eficienţei, accesul la o sursă de materiale ieftine, externalizare eficientă sau chiar evitarea unor costuri. Iar dacă firmele competitoare nu sunt capabile să reducă şi ele costurile într-o manieră similară, compania va putea să-şi menţină avantajul competitiv tocmai pe baza acestui leadership al costurilor", spune Porter. Printre principalele avantaje ale acestei strategii a costurilor reduse sunt accesul la capital pentru investiţii, dezvoltarea unui set de abilităţi pentru o producţie eficientă, un nivel ridicat de expertiză în procesul de producţie şi obţinerea unor canale de distribuţie eficiente.

A doua strategie implică dezvoltarea unui produs sau a unui serviciu valorizat de către consumatori ca fiind mai bun sau diferit de ceea ce oferă competiţia. Valoarea adăugată de unicitatea produsului îi permite companiei să stabilească un preţ ridicat pentru acesta. Avantajul acestei strategii constă în accesul la surse de cercetare, în oameni foarte creativi şi inventivi, într-o echipă puternică de vânzări care poate comunica eficient avantajele produsului şi în reputaţia pe care şi-o construieşte compania în piaţă.

A treia strategie presupune concentrarea pe un segment de nişă de piaţă, în ideea că nevoile unui grup pot fi servite mai bine dacă te concentrezi exclusiv pe ele. "Acesta este şi motivul pentru care companiile care folosesc strategia de focus se bucură de cele mai multe ori de un grad ridicat de loialitate din partea clienţilor. Iar loialitatea clienţilor acţionează psihologic în piaţă, descurajând alte companii să intre în competiţie directă cu firma respectivă", apreciază Michael Porter.

”Pentru a avea succes pe termen lung, o companie trebuie să selecteze una din aceste strategii. Altfel, cu mai mult de o strategie o companie se va afla blocată la mijloc şi nu va câştiga un avantaj competitiv. O firmă «prinsă la mijloc» are aproape întotdeauna garantat un profit redus. Ea pierde clienţii care achiziţionează cantităţi importante de produse şi care solicită preţuri mici sau îşi reduce profiturile pentru a «fura» clienţii firmelor cu costuri mici. De asemenea, o astfel de companie va pierde afacerile de top în favoarea companiilor care fie au reuşit să se diferenţieze, fie au profituri mari. Odată «prinsă la mijloc» o organizaţie va avea nevoie de timp şi de eforturi susţinute pentru a evada din această poziţie. Există tendinţa ca firmele aflate în dificultate să treacă, de-a lungul timpului, de la o strategie la alta. O astfel de abordare este aproape întotdeauna sortită eşecului”, spune Porter.

“ Strategia trebuie să aibă continuitate. Nu poate fi reinventată constant. Inovaţia se află în centrul prosperităţii economice. Companiile trebuie să fie puţin schizofrenice. Pe de o parte, trebuie să menţină continuitatea strategiei, iar pe de altă parte, trebuie să ştie cum să îmbunătăţească mereu”.

(Porter, Michael E., *Strategie concurenţială*, 2006, pp. 144-146)

Din 1990, Michael Porter s-a ocupat de competiţia dintre ţări, iar lucrarea *Avantajul competitiv al naţiunilor* arată care este procesul de trecere a unei ţări de la statutul de forţă militară la cel de forţă economică. Întrebându-se de ce unele naţiuni reuşesc să facă faţă competiţiei internaţionale, iar altele nu, el a analizat procesul prin care o naţiune devine ”patria-mamă” pentru succesul pe plan internaţional al unei anumite industrii. ”De ce în mica Elveţie îşi au sediul liderii internaţionali ai băncilor, industriei farmaceutice, industriei ciocolatei şi comerţului? De ce liderii industriei constructoare de camioane grele şi utilaj minier îşi au sediul în Suedia? De ce liderii pe plan mondial în producţia de maşini de lux şi chimicale îşi au sediul în Germania? De ce SUA a dat naştere liderilor mondiali în producţia de PC-uri, creatorilor de soft şi cărţi de credit?” Răspunsul lui Porter a fost acela că intensitatea concurenţei autohtone este cea care determină adeseori succesul la scară globală. Rivalitatea internă puternică determină apariţia competitivităţii. Naţiunile care au mulţi rivali puternici impun o linie de management care să menţină avantajele competitive spre a le putea apoi exporta. A fi puternic pe plan internaţional înseamnă a deţine serioase avantaje pe plan intern în lupta cu concurenţa. Factorii care determină dinamica sunt mai importanţi decât cei care determină avantaje constante. Astfel, producerea de inovaţii (factor dinamic) este mai importantă decât costurile (factor static).

El identifică patru criterii generale (”diamantele” sau ”rombul naţional”) care individual şi împreună pot determina avantajele competitive ale naţiunii. Acestea sunt:

1. **condiţiile referitoare la factorii de producţie** (pământ, forţă de muncă şi capital, dar şi comunicaţiile, activităţile de cercetare, universităţile, oamenii de ştiinţă, specialiştii);

2. **condiţiile cererii** – dacă pentru un anumit produs sau serviciu cererea naţională este foarte mare, acest lucru poate oferi domeniului respectiv un avantaj în concurenţa la nivel global;

3. **industriile înrudite şi de suport** – dacă furnizorii oferă servicii la un cost mai scăzut decât cel de pe piaţa externă, atunci industriile conexe contribuie la obţinerea unei producţii competitive pe plan internaţional;

4. **strategie, structură şi rivalitate** – naţiunile în care practicile manageriale ţin cont şi se dezvoltă în direcţia resurselor naţionale avantajoase pe care le deţin, au o industrie competitivă.

Rivalitatea internă îmbunătăţeşte şi dezvoltă resursele, stimulează dezvoltarea noilor rivali, atragerea de noi clienţi, extinderea cerinţelor locale, încurajează industriile conexe şi canalizează politicile guvernamentale în direcţii mai eficiente.

De consultat:

Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Theory*. New York: Free Press.
http://books.google.com/books?id=H9ReAijCK8cC&printsec=frontcover&dq=bibliogroup:"The+Michael+E.+Porter+Trilogy"

Lucrări:

Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. (1998). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Theory*. New York: Free Press.

Porter, Michael E. şi Teisberg, Elizabeth O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Porter Michael E. [1991] (2001). *Strategie concurenţială.* Bucureşti: Editura Teora (trad. din l. engleză de Cosmin Crişan).

Porter Michael E. [1985] (2006). *Avantajul concurenţial.* Bucureşti: Editura Teora (trad. din l. engleză de Smaranda Nistor şi Lucian Oganovici).

Porter Michael E. [1988] (2008). *Despre concurenţă.* Bucureşti: Editura Meteor Press (trad. din lb. engleză de Mariana Ţuţuianu).

http://brainbond.ro/Porter.pdf

http://www.profesiionline.ro/articole/1062235/Michael-Porter-numarul-unu-mondial-in-domeniul-strategiei-de-business--Trei-scenarii-de-business-pentru-un-singur-final--profit-peste-competitie.html

POWELL, WALTER W. (n. 1948). **Sociolog american**. Licenţă la Universitatea de Stat din Florida (1971), master la Stony Brook SUNY din New York (1975) şi doctorat în sociologie la aceeaşi universitate (1978). Profesor de sociologie şi comportament organizaţional la Stanford University. A predat la universităţile Yale, Massachusetts, Arizona. Este directorul Consorţiului scandinav pentru cercetare organizaţională SCANCOR. Este membru al Institutului Santa Fe din Mexic. Este cunoscut în special prin promovarea neoinstituţionalismului şi teoria reţelelor. Lucrările sale se situează în domeniile teoriei organizaţionale şi sociologiei economice. Powell a devenit cunoscut pentru analiza instituţională pe care a făcut-o în studiul publicat împreună cu Paul DiMaggio, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" (1983). Premiul *Max Weber* al Asociaţiei Americane de Sociologie. Membru al Royal Swedish Academy of Science (2007).

"Câţiva cercetători au analizat şi efectul pe care îl are complexitatea instituţională asupra structurii organizaţiei. De exemplu, Meyer şi cu mine am sugerat ideea că organizaţiile care se confruntă cu medii instituţionale mai complexe şi mai fragmentate – cum ar fi autorităţile multiple şi /sau sursele de finanţare multiple – îşi vor crea structuri interne mult mai complicate şi mai elaborate, menţinând totodată complexitatea procesuală a activităţii lor (Scott şi Meyer, 1983). Powell (1988) a descoperit dovezi ce concordă cu ipoteza noastră într-un studiu care compara o editură academică şi un post de televiziune. El a ajuns la concluzia că «organizaţiile de genul postului de televiziune WNET, care sunt plasate în medii în care asupra lor sunt orientate cereri contradictorii, au şanse foarte ridicate să elaboreze structuri organizaţionale complexe, cu componente administrative disproporţionat de mari şi unităţi ce-şi depăşesc excesiv atribuţiile".

(Powell, Walter W., Institutional Effects and Organizational Structure and Performance. În Zucker, Lynne G. ,ed., *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, 1988, p. 116).

Powell susţine că inovarea este tot mai frecvent rezultatul unor reţele interorganizaţionale de întreprinderi şi organizaţii, decât rezultatul activităţii unei firme individuale. Colaborarea dintre instituţii sporeşte procesul de învăţare şi creştere a firmelor. Proximitatea fizică între firme facilitează fluxul de informaţii şi de resurse. Aglomerarea de reţele sporeşte inovarea organizaţională.

De consultat:

Powell, Walter W. şi Steinberg, Richard (2006). *Tne Nonprofit Sector: a Research Handbook*. Yale University.
http://books.google.com/books?id=ligvLcLFIEC&printsec=frontcover&dq=Powell,+Walter+W.+and+Steinberg,+Richard&source=

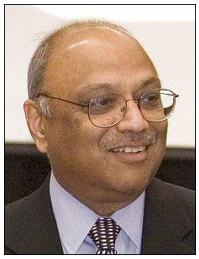
Lucrări:

Powell, Walter W. şi DiMaggio, Paul J. (ed.) (1971). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, Paul J. şi Powell, Walter W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, no. 48, pp.147-160.

Powell, Walter W.(1988). Institutional Effects and Organizational Structure and Performance. În Zucker, Lynne G. (ed.). *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: Ballinger.

en.wikipedia.org/wiki/Walter_W._Powell



PRAHALAD, COIMBATORE KRISHNARAO

(1941–2010). **Fizician indian şi expert în management**. A studiat fizica la Universitatea din Mandras şi a susţinut doctoratul în management la Harvard (1975). A predat la mai multe şcoli din SUA şi India, devenind apoi titularul Catedrei de Administrare a Afacerilor de la Şcoala de Afaceri Ross a Universităţii din Michigan. A fost desemnat de două ori la rând cel mai influent gânditor în domeniul managementului în *Top Thinkers 50* (2007 şi 2009). De patru ori i s-a acordat Premiul *McKinsey* pentru cel mai bun articol. A primit mai multe titluri de *doctor honoris causa* de la universităţi prestigioase (din Marea Britanie, Irlanda, SUA). A fost membru în consiliul de conducere al unor mari companii şi instituţii, precum NRC Corporation, Pearson PLC., Hindustan Unilever Ltd., The World Resource Institute şi The Indus Entrepreneurs (TiE). A primit Premiul *Lal Bahadur Shastri* pentru contribuţiile sale în management de la preşedintele Indiei în anul 2000.

Prahalad consideră că succesul unei afaceri depinde de abilitatea de a "stoarce" maximum de calitate cu resurse minime şi apoi de a vinde produsul la un preţ extrem de mic, strategie care are implicaţii "cosmice" atât pentru proprietarii companiilor, cât şi pentru clienţii acestora. Tot el spune că cele mai interesante companii ale viitorului nu vor veni din Silicon Valley, ci din locuri la care cei mai mulţi directori de firme nici măcar nu se gândesc, pentru că au fost marginalizate.

Prahalad consideră că orice companie trebuie să se concentreze pe resursele sale competitive şi chiar să se identifice cu ele.

Împreună cu Gary Hamel a introdus termenul de ”competenţe esenţiale”. ”O competenţă esenţială este o combinaţie de aptitudini şi tehnologii care-i permite unei companii să le ofere clienţilor un anumit beneficiu. Spre exemplu, în cazul firmei Sony acest beneficiu este posibilitatea de a ţine produsul în buzunar, iar competenţa esenţială este miniaturizarea. Cele mai valoroase competenţe sunt cele care oferă o cale de acces la o diversitate de pieţe potenţiale. A investi primul într-o competenţă esenţială este ca şi cum ai investi în opţiuni. Cel care deţine primul o competenţă posedă o opţiune de participare la afacerile de pe acele pieţe finale care se formează pe baza competenţei respective. Crearea competenţelor constă mai mult în acumularea unor cunoştinţe decât în realizarea unor salturi uriaşe din punct de vedere al inventivităţii [...]. O competenţă esenţială o reprezintă bagajul de cunoştinţe oferit de aptitudinile individuale şi unităţile organizatorice. Astfel, este puţin probabil ca ea să se regăsească în întregime într-un singur individ sau într-o echipă mică. Scopul este aşadar acela ca atenţia conducerii să se concentreze asupra acelor competenţe care joacă un rol central, nu marginal, în succesul competitiv pe termen lung”.

(Hamel, Gary şi Prahalad, Coimbatore K., *Competiţia pentru viitor,* 2008, p. 75)

Pentru a fi considerată «competenţă esenţială», o aptitudine trebuie să îndeplinească trei criterii:

1. valoarea percepută de client;
2. diferenţierea de concurenţă;
3. extensibilitatea.

“Competenţele nu se regăsesc în bilanţ: o fabrică, o reţea de distribuţie, o marcă sau un brevet de invenţie nu poate fi o competenţă – acestea sunt mai degrabă lucruri decât aptitudini. Însă talentul de a administra acea fabrică, acea reţea de distribuţie, acea marcă sau acel brevet poate constitui o competenţă esenţială. Spre deosebire de activele materiale, competenţele nu se uzează, deşi în timp îşi pot pierde valoarea. În general, cu cât o competenţă este folosită mai mult, cu atât ea se perfecţionează mai mult şi devine mai valoroasă”.

(Hamel, Gary şi Prahalad, Coimbatore K., *Competiţia pentru viitor*, 2008, p. 78)

Prahalad consideră că firmele n-au valorificat îndeajuns ocaziile pe care le oferă fenomenul globalizării. Ele nu reuşesc să înţeleagă faptul că s-au schimbat nu numai regulile jocului, ci şi rolul jucătorilor. ”Clientul” este un personaj mai puternic şi mai plin de iniţiativă. Clienţii nu mai sunt fiinţe abstracte care trebuie mulţumite. Datorită internetului, ei sunt agenţi care creează şi participă la tranzacţii.

În lucrarea *Comoara de la baza piramidei*, Prahalad susţine că săracii acestei lumi (“baza piramidei”) formează o piaţă foarte puţin exploatată de companiile occidentale. “Adevărata speranţă a firmelor nu stă în puţinii bogaţi ai ţărilor aflate în curs de dezvoltare, nici chiar în consumatorii cu venituri medii al căror număr este în continuă creştere, ci în miliardele de săraci plini de aspiraţii, care se întâlnesc pentru prima oară cu economia de piaţă”, explica el. Săracii au fost atât de des trataţi cu condescendenţă, încât oamenii de afaceri nu mai pot să

vadă ideile novatoare pe care ei le pot aduce şi care pot transforma întregul peisaj competitiv al industriei globale. "Leadershipul este legat de speranţă, de schimbare şi de viitor. Dacă porneşti cu aceste premise, liderii sunt cei care sunt dornici să asculte pentru că viitorul nu este clar", declara C.K. Prahalad. Companiile multinaţionale, care intră pe pieţele sărace oferind produse accesibile unor mase mari de consumatori şi ascultând în acelaşi timp opiniile partenerilor locali, vor avea succes pe termen lung.

De consultat:

Prahalad, Coimbatore K. şi Ramaswamy, Venkatram (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press

(ttp://books.google.ro/books?id=GO8wefdWmLIC&printsec=frontcover&dq=Prahalad,+C.K.

Lucrări:

Abernathy, William J., Sheldon, Alan şi Prahalad, Coimbatore K. (1974). *The Management of Health Care*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.

Prahalad, Coimbatore K. şi Doz, Yves L. (1987). *The Multinational Mission, Balancing Global Integration with Local Responsiveness*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.

Prahalad, Coimbatore K. şi Ramaswamy, Venkatram (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Value with Customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, Gary şi Prahalad Coimbatore K. [2004] (2008). *Competiţia pentru viitor.* Bucureşti: Editura Meteor Press (trad. din lb. engleză de Dan Criste).

Prahalad, Coimbatore K. (2009). *Comoara de la baza piramidei. Eradicarea sărăciei prin profit.* Bucureşti: Editura Publica (trad. din l. engleză de Carmen Dobre).

http://en.wikipedia.org/wiki/C._K._Prahalad

http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Research/PositiveSessions/Pos%20Links%20Prahalad%20bio.pdf

PUGH, DEREK SALMAN (n. 1930). **Psihosociolog britanic**. Studii la Universitatea din Edinburgh (1953–1957). Profesor la College of Advanced Tehnology din Birmingham (azi, Universitatea din Aston) (1960–1967). Profesor la London Business School (1968–1969). Profesor de Management Internaţional şi director al Departamentului de Cercetare la School of Management din cadrul Open University, Marea Britanie. Între anii 1961 şi 1970 a iniţiat şi condus Grupul

de Cercetare în Administraţie Industrială de la Aston. Profesor emeritus (2007).

"Programul Aston a contribuit la teoria organizaţiilor prin cuplarea unor metode de cercetare şi a unor ipoteze ale psihologiei cu concepţiile sociologice şi economice ale organizaţiilor şi asupra funcţionării acestora. Abordarea grupului are trei elemente esenţiale. În primul rând, faptul că organizaţiile, împreună cu membrii lor, sunt complexe şi dinamice, pretinde ca *multe dintre proprietăţile lor să fie studiate în mod corelat şi gradual*, nu ca nişte fenomene de tipul «sau-sau». Este necesară o abordare variată a unei lumi schimbătoare cu multe nuanţe de gri, şi nu în tonuri de alb şi negru. Aceasta implică, de asemenea, că felul în care ia fiinţă şi funcţionează o organizaţie nu se datorează unui singur motiv, existând mai multe influenţe posibile (datorate unor cauze multiple şi variate). Tot ceea ce se întâmplă nu se datorează numai mărimii organizaţiei sau numai tehnologiei acesteia, ci trebuie să se datoreze, într-un anumit grad, mai multor factori, de aceeaşi natură sau diferiţi, acţionând cu toţii împreună. În al doilea rând, faptul că organizaţiile supravieţuiesc venirii şi plecării membrilor lor, *cere un studiu al aspectelor administrative, independente de personal*, utilizând informaţia despre sectoarele lor de lucru, sistemele de control şi ierarhiile formale. Pentru acestea, indivizii pot fi intervievaţi ca simpli informatori, în loc să li se ceară să indice punctul lor de vedere personal asupra organizaţiei, cum s-ar întâmpla dacă ar trebui să răspundă unor chestionare referitoare la ei înşişi. În al treilea rând, datorită faptului că organizaţiile sunt nişte unităţi de lucru, atât ele cât şi membrii lor *trebuie priviţi din mai multe perspective*, pentru a da cea mai completă imagine posibilă. «Răspunsul la obsedanta întrebare: omul face organizaţia sau organizaţia îl face pe om?» trebuie să fie acela că influenţa este reciprocă şi continuă». De aceea, Programul Aston îşi propune să stabilească legătura dintre: 1. structura organizaţională şi funcţionare; 2. compoziţia grupului şi interacţiune; 3. personalitatea individuală şi comportament. Ambiţiile de la început de a include subiecte referitoare la societatea înconjurătoare nu au fost realizate. Aceste subiecte au început să fie incluse mai târziu, atunci când cercetarea şi-a extins limitele dincolo de frontierele Marii Britanii, la organizaţiile din alte societăţi".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, p. 10-11)

De consultat:

Derek S. Pugh (2003). Measurement of Organization Structures. În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc., pp. 66-75.
http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA455&dq=Michael+Jeremy+Handel+%28ed.%29%282003%29.The+Sociology+of+Organizations:+Classic,+Contemporary,+and+Critical+Readings&hl=ro&ei=_

Lucrări:

Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. (1976). *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*. Gower Publishing.
Pugh, Derek S. şi Hinnings, G.R. (ed) (1976). *Organizational Structure –Extention and Replication: The Aston Programme II*. Gower Publishing.
Pugh, Derek S. şi Payne, R.L. (ed.) (1977). *Organizational Behavior in its Context: The Aston Programme III*. Gower Publishing.
Pugh, Derek S. (ed.) (1990). *Organizational Theory*. *Selected Classic Readings*. Penguin Press.
Pugh, Derek S. şi Hickson, David J.[1964] (1994). *Managementul organizaţiilor*. Bucureşti: Editura CODECS (trad. din l. engleză de Gabriel Bădică, Laura Bologea *et al*.).
Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. (2007). *Great Writers on Organisations*. Ashgate Publishing Company.
www.open.ac.uk/oubs/.../derek-pugh.php
www.derekpugh.com/

REYNAUD, PIERRE-LOUIS (1908–1981). **Economist** şi **psiholog francez**. Profesor la Facultatea de Drept, Ştiinţe Politice şi Economice. Universitatea din Strasbourg. A condus Laboratorul de Psihologie Economică al Institutului de Drept şi Economie Comparată.

"Psihologia şi sociologia modernă sunt confruntate cu problema dificilă a întreprinderii. *Profunda transformare tehnică*, pe de o parte, şi exigenţele dezvoltării umane, pe de altă parte, sunt două aspecte adesea greu de împăcat. Psihologia economică nu pretinde în niciun fel să nege aspectele de «mentalitate colectivă» şi «fapt social» în întreprindere, dar abordează problema servindu-se de criteriile ei speciale: aspectele subiective ale comportamentului, aşa cum apar din examinarea individului (şi, prin extindere, din examinarea *grupului mic*, care a fost abordat prin metode psihologice), constituie şi aici linia ei de studiere a problemei. Deoarece activitatea întreprinderii este esenţial economică, aceste studii «interioare» ale conduitei sunt în întregime de resortul psihologiei economice. În perioada cea mai recentă, cercurile conducătoare ale marii industrii (Huvelin: societatea Kléber-Colombes), precum şi specialiştii orientaţi spre ştiinţa aplicată (Forestier, directorul Şcolii Naţionale de Chimie din Strasbourg) au subliniat foarte puternic măsura în care întreprinderea modernă are o urgentă nevoie de acest tip de studii. Într-adevăr, mişcarea ştiinţei şi tehnicii pune, în toată amploarea ei, problema adaptării omului la meseria lui, ca şi a meseriei la nevoile omului. Există trei fenomene care se produc simultan şi care tulbură condiţiile psihologice ale muncii: 1) depersonalizarea prin munca de masă şi progresele automatizării; 2) exigenţa unui nivel tehnic din ce în ce mai ridicat, a unei «aduceri la zi» din ce în ce mai riguroase, din partea specialiştilor; 3) importanţa crescândă a muncii de

imaginaţie şi de inovaţie; este nevoie mai mult decât oricând de oameni de sinteză, capabili să rezolve «problemele de sector» şi să aibă vederi «prospective». Desigur, se pot cere aceste capacităţi – care par întrucâtva incompatibile între ele – unor indivizi diferiţi: specialistul va putea să cunoască «totul» într-un domeniu foarte restrâns, iar individul înzestrat cu calităţi «prospective» să aibă «inspiraţii despre orice», dar cine nu observă oare că această soluţie nu este fericită nici din punctul de vedere al *progresului material*, nici, mai ales, din punctul de vedere al *dezvoltării umane*? Psihologia economică, în lumina cunoştinţelor dobândite, are sarcina să propună sugestii în aceste două domenii. Aceste cunoştinţe şi propuneri le vom prezenta succesiv, abordând: 1. *aspectul productivist* în raporturile omului cu întreprinderea; 2. *aspectul umanist* al valorificării capacităţilor omului prin întreprindere.

1. **Aspectul productivist: utilizarea factorului uman în întreprindere**. Apare aici o întreagă latură importantă a psihologiei industriale: este cât se poate de evident că scopul ideal ar fi să se cunoască perfect «capitalul uman» disponibil (din punct de vedere calitativ) şi să se ajungă la *deplina folosire a posibilităţilor populaţiei active* printr-o pregătire şi stimulare suficientă a acestor posibilităţi. De fapt, *bilanţul uman psihologic şi deplina folosire calitativă* constituie două aspecte importante ale psihologiei economice, şi specialiştii acestei discipline insistă asupra necesităţii urgente a progresului rapid în această direcţie. Posibilităţi umane considerabile se pierd şi descoperirea recentă prin examene psihologice ale unor indivizi cu calităţi excepţionale care ar fi rămas destinaţi unor ocupaţii modeste dacă nu ar fi fost supuşi unor teste demonstrează necesitatea respectivelor cercetări. Este simplu să se tragă concluzia că indivizii de acest nivel sunt probabil mult mai numeroşi dacă ne gândim la toată populaţia care nu a fost examinată ştiinţific. *Tradiţional dacă luăm în consideraţie plasarea indivizilor* în activitatea economică, problema comportă două aspecte diferite: a) *orientarea profesională* sau căutarea ocupaţiei celei mai potrivite posibilităţilor individului; b) *selecţia profesională*, care constă în alegerea celui mai calificat individ pentru o meserie determinată. În ambele cazuri este necesar să se obţină despre subiecţii examinaţi un «bilanţ psihologic» precis şi *utilizabil pentru economie.* De la primele lucrări ale lui Munsterberg în Statele Unite (1911) şi cele efectuate de Laby în Franţa (1908–1921) s-au făcut progrese considerabile pe *planul teoretic*. Lucrările lui Laugier, Bonnardel, Naville arată precis modul în care s-a trecut progresiv de la folosirea testelor «mecaniciste» la probe care sesizează mai exact ansamblul personalităţii. Se cunosc mai precis inconvenientele anumitor procedee sumare în vederea angajării salariaţilor (curriculum vitae, simpla convorbire sau chiar examenele de tip curent). Cei mai buni specialişti se pot dispensa de procedee ca analiza scrisului sau «morfopsihologia», [în special aspectul chipului], pentru a aplica «baterii de teste» (numărul lor este un factor de siguranţă) cu adevărat eficace (90 până la 95% confirmări în cele mai bune cazuri) [...]. După examinarea condiţiilor de angajare a salariaţilor se cer examinate, de asemenea, condiţiile aplicaţiilor psihologice în domeniul muncii curente şi în special acelea ale psihotehnicii. Desigur, nu lipsesc şi în această direcţie studii bine concepute.

Dr. Bonnardel, Le Gall, Jardillier, Faverage şi alţi mulţi specialişti au sugerat mereu mijloace noi: folosirea testelor proiective, caracterologia, studierea temperamentelor; apoi domeniul notaţiilor profesionale în care s-au făcut mari progrese şi multe alte mijloace de cercetare, cu care am putea prelungi această enumerare. Totuşi, în realitate, psihotehnica s-a lovit în Franţa şi în multe alte ţări de o *dublă ostilitate*: aceea a patronilor, susţinuţi de «şefii lor de personal», care se tem ca psihologii să nu le răpească o parte din autoritate; apoi aceea a *salariaţilor înşişi* şi a multor sindicate care, de asemenea, se tem ca examenul psihologic să nu fie un pretext de retrogradare sau chiar de înlăturare din serviciu. Abordând problema sub un nou unghi de cercetare, psihologia economică se pare că poate aduce contribuţii utile în acest domeniu. Indicatorii psihologici sunt mai uşor de mânuit decât testele (al căror număr foarte mare este, uneori, descurajant) şi ei pot fi folosiţi atât pentru personal cât şi pentru şeful întreprinderii. Este importantă constatarea că în ansamblu, urmărind nivelurile crescânde ale indicatorului, se disting cele trei mari categorii de munci pe care le-am semnalat: a) *munca de masă*, în general incompatibilă cu un puternic dinamism mental, dar care cere, în schimb, alte calităţi de stabilitate, care ar putea fi scoase în evidenţă prin folosirea unor simple teste tradiţionale. b) *munca specializată şi calificată*, a cărei importanţă crescândă este subliniată de indicatori potriviţi acestui scop; însăşi forma indicatorului oferă informaţii preţioase asupra orientării generale a calificării: calităţile de *judecată* şi *simţ comun* sunt deosebit de utile personalului de încadrare (se ştie că aceste calităţi sunt foarte strâns legate de gradul de influenţă), iar cele referitoare la cunoştinţe tehnice, comerciale, financiare indică imediat sectorul căruia subiectul trebuie să-i fie repartizat. *Atitudinea în muncă* trebuie întotdeauna considerată ca fiind la fel de esenţială atât în ceea ce priveşte personalul intermediar, cât şi celelalte categorii, deoarece această caracteristică este aceea care le valorizează pe toate celelalte; c) *munca de intervenţie şi inovaţie* este a treia categorie din cele amintite, care răspunde şi ea datelor indicatorului. Am văzut că numeroase lucrări au fost consacrate problemelor de inovaţie. Dar nu toţi subiecţii care se situează la valorile superioare ale indicatorului sunt propriu-zis inventatori, sunt însă aproape totdeauna inovatorii şi inventatorii – care de obicei prezintă ca trăsătură comună pasiunea pentru problemele care îi preocupă – se recrutează din rândurile lor. Nu putem reproduce aici toate sugestiile psihologiei economice asupra invenţiei. Trebuie să remarcăm totuşi că, în prezent chiar şi contrar celor ce se afirmă adesea, invenţia rămâne (sau redevine) parţial individuală *pentru domenii în care echipa nu poate fi decât un organ de pregătire a muncii respective*. Totuşi, dacă trăsăturile psihologice scoase în evidenţă de indicatori urmăresc să precizeze *cantitatea şi orientarea* energiei mentale consacrate activităţii economice, rămâne de studiat un vast domeniu, acela al «inhibărilor», adică al obstacolelor care se opun utilizării complete a posibilităţilor mentale, stânjenind individul în dezvoltarea normală a personalităţii lui, supunându-l la traumatisme conştiente sau subconştiente. Acest studiu leagă problema producţiei de aspectul «umanist» al activităţii economice.

2. **Aspectul umanist: întreprinderea în serviciul omului.** Activitatea economică are ca scop dezvoltarea omului şi psihologia economică aplicată se ocupă cu studierea problemelor individului în cadrul întreprinderii şi în ansamblul vieţii economice.

A. Istoria raporturilor dintre psihologie şi întreprindere arată că cercurile industriale nu au înţeles decât treptat interesul acestei probleme. Numai în perioada foarte recentă ele au început s-o considere în adevărata ei lumină. a) La început, problema care a atras atenţia asupra psihologiei mâinii de lucru a fost exclusiv aceea a productivităţii: *sistemul Taylor*, bazat pe acordarea de prime, susţinea că stimulentul bănesc era singurul care trebuia luat în consideraţie. Desigur, se făcea o raţionalizare a muncii şi analizarea gesturilor, ca şi calculul minuţios al primelor, manifesta deja o intenţie de progres; dar acest progres era prea material, bazat pe o psihologie de «simţ comun» foarte sumară şi prea puţin «umanistă». b) Într-o a doua etapă, atenţia a fost atrasă de necesitatea de a depăşi stimulentele pur materiale şi de a crea o *bună ambianţă psihologică în întreprindere*. Cercetările făcute de Elton Mayo în Statele Unite au jucat în această direcţie un rol esenţial. În lucrările: *Human Problems of an Industrial Civilization*, 1933 şi *The Social Problems of Industrial Civilization*, 1949, el a explicat sensul şi rezultatele cercetărilor pe care le-a întreprins din 1927 şi până în 1939 la atelierele Hawthorne ale companiei «Western Electric» şi a căror concluzie era că *nu numai instinctul câştigului, ci întreaga personalitate a lucrătorilor este angajată în procesul de producţie.* Sentimentul de participare la o operă comună este esenţial. Prin aceasta se explică anumite rezultate aparent paradoxale obţinute de Mayo, care, alegând o echipă de muncitori, a experimentat cu ea diverse sisteme de ritmuri de muncă şi de repaus. Înmulţind numărul pauzelor, el a obţinut o creştere a productivităţii. Mayo a avut apoi curiozitatea să încerce procedeul contrar, micşorând numărul pauzelor, şi rezultatul a fost, ca şi în primul experiment, tot o ameliorare a productivităţii. S-a dovedit că elementul esenţial era tot *autovalorizarea echipei alese*; ea se străduia de fiecare dată să dea rezultate cât mai bune, *ştiind că era obiectul unui interes îndreptat asupra ei.* Metodele concepţiei denumită a «relaţiilor sociale» au fost după aceea aplicate în anumite întreprinderi. În acelaşi spirit au fost dezvoltate ulterior, mult mai larg, metodele «relaţiilor publice» şi ale «relaţiilor umane». Observaţiile făcute asupra *psihologiei muncitoreşti* şi chiar asupra *psihologiei grupurilor umane în general* arată, în special, modul cum funcţionează *condiţiile de inhibare psihologică* în diversele medii sociale. Chiar mai înainte de apariţia ideilor actuale asupra dinamismului, specialiştii observau că productivitatea era diminuată de conflictele de ordin psihologic dintre direcţie şi personal. Mişcarea «Relaţiilor sociale» se străduieşte să definească tulburările posibile şi să studieze «patologia psihologică» a întreprinderii. În general, se observă la salariatul neadaptat la regimul atelierului un comportament «rigid», însoţit de manifestările unui sentiment de inferioritate foarte tipic. În acest caz, conduita este «ambivalentă», constând când din ostilitate sau izolare, când din supunere şi umilinţă prea forţat manifestate; greşelile în muncă sunt dese, ca şi cum spiritul, preocupat de gânduri bolnăvicioase, nu ar mai poseda suficientă putere de concentrare a atenţiei.

Dezechilibrul poate să atingă diferite trepte: 1. lipsa de participare a lucrătorului la sarcina ce-i revine prejudiciază productivitatea. Salariatul rămâne «în afara jocului», el nu se simte membru al întreprinderii, dar, în concluzie, el este mai mult indiferent decât ostil; 2. dacă situaţia se agravează, se ajunge la o nouă etapă: frustrarea. Această dispoziţie de spirit a fost studiată de diverşi sociologi americani, ca Lewin, Krech şi Crutchfield; interesatul nu suferă numai de indiferenţa, dar şi de ostilitatea (reală sau presupusă) a conducătorilor sau cadrelor (rolul contramaistrului este important) faţă de el; subconştientul lui este adesea mai tulburat decât gândurile conştiente. În aceste cazuri, absenteismul şi accidentele de muncă se înmulţesc; 3. în sfârşit, într-o a treia fază se trece la generalizarea răului. Apare o cristalizare a ostilităţii personalului împotriva patronatului şi fenomenul prezintă efectiv o analogie cu acela care se produce într-o situaţie saturată când masa «aglomerează». Incidentele, altercaţiile, sabotajele, grevele (acestea din urmă fiind provocate mai mult de ostilitate, decât de interes) se înmulţesc. Elton Mayo preconiza diverse mijloace pentru a face «să circule înţelegerea în întreprindere de la vârf şi până la bază»: el recomanda în special instituirea unor «consilieri» psihologi însărcinaţi să stea de vorbă cu salariaţii nemulţumiţi nu pentru a remedia cauzele nemulţumirilor, ci pentru a le produce o «defulare» (contrariul refulării), dându-le ocazia să-şi exprime neplăcerile. Bineînţeles, aceste procedee s-au dovedit curând insuficiente.

În special în Franţa, concepţia «relaţiilor sociale» a evitat procedeele «psihanalitice», recurgând la următoarele mijloace: a) *un sistem de informare reciprocă* a direcţiei şi a personalului. Directorul are libertatea de a alege între mai multe metode pentru a-şi face cunoscut punctul de vedere personalului (convorbirea directă în cadrul unei reuniuni de ansamblu, note explicative în ziarul de întreprindere etc.). Salariaţii dispun, de asemenea, de diferite modalităţi pentru a-şi formula părerile (un anumit număr de întreprinderi franceze folosesc referendumurile, sondajele asupra unor probleme generale sau speciale); b) *crearea unor servicii de relaţii sociale* care sunt, în principiu, încredinţate unor psihologi de profesie şi unor diverşi specialişti (medici, jurişti etc.) care îi sfătuiesc pe salariaţi, fiecare în domeniul respectiv. Serviciul poate participa la un ziar de întreprindere, poate contribui la organizarea distracţiilor etc.; c) *organizarea generală a întreprinderii*: ameliorarea locurilor de muncă, lupta contra oboselii şi o mai bună asigurare a lucrătorilor împotriva accidentelor. Şi mai interesante decât acestea sunt iniţiativele care urmăresc să studieze cu atenţie dificultăţile posturilor de muncă (*job evaluation*), remuneraţiile şi condiţiile de avansare. Totuşi, metodele «relaţiilor sociale», în ansamblul lor şi în special în forma lor americană, rămân echivoce: se pune întrebarea dacă ele sunt destinate să-i «liniştească» pe salariaţi şi să-i determine să fie mai productivi – ceea ce ne întoarce la un «utilitarism inteligent» al patronilor – sau sunt un mijloc de dezvoltare umană?

B. Problema întreprinderii şi psihologia economică modernă. Problema promovării omului în întreprindere trebuie să fie abordată în lumina unui studiu psihologic al mediului respectiv la faţa locului. Înnoirea psihologiei muncitoreşti, precum şi o mai bună cunoaştere a mentalităţilor patronilor sunt de natură să lămurească această problemă şi s-o înfăţişeze în toată amploarea ei. a) *Psihologia*

muncitorească este astăzi mai bine cunoscută datorită unor numeroase lucrări, cum ar fi cea a lui Friedmann, intitulată *Où va le travail humain?*; ea a contribuit la orientarea cercetărilor spre *o conciliere a tehnicii cu umanismul,* acordând o atenţie specială unor probleme ca, de exemplu, diviziunea muncii. O echipă reunită în jurul lui Michel Crozier, Alain Touraine, J. D. Reynaud a studiat din punct de vedere psihologic şi mai ales sociologic mentalitatea muncitorească, în timp ce Dumazedier arăta, la rândul său, importanţa crescândă a problemei mijloacelor recreative pentru muncitori [...]. Din lectura acestui ansamblu de lucrări se poate deduce că perioada concepţiei «relaţiilor sociale» (în special în forma ei utilitaristă) a trecut. O mai bună analiză a mentalităţii muncitoreşti arată că concepţiile fundamentale ale muncitorilor îi orientează tot mai mult spre problemele de *formare şi dezvoltare a personalităţii* sub toate aspectele, organizarea timpului liber fiind şi ea cuprinsă în aceste probleme. Marcel David, considerat un precursor în acest domeniu, este unul dintre cercetătorii care au contribuit în cea mai mare măsură la îndrumarea studiilor asupra mediului muncitoresc în acest sens. Sondajele asupra psihologiei muncitoreşti nu lasă nicio îndoială în ceea ce priveşte importanţa crescândă a acestei necesităţi de promovare. Patronii arată că următoarele cinci deziderate apar aproape invariabil în aceeaşi ordine: 1) salariul (care trebuie să fie satisfăcător şi just apreciat); 2) siguranţa (stabilitatea locului de muncă); 3) promovarea (posibilitatea de a avansa şi a se perfecţiona); 4) consideraţia acordată (lucrătorii, ca şi funcţionarii, nu mai vor să fie numai nişte «numere»); 5) participarea. Dacă se consideră că exigenţa unui salariu satisfăcător nu este numai de ordin material, ci se referă, de asemenea, şi la consideraţia acordată muncii, se va constata că evoluţia actuală a opiniei muncitoreşti coincide cu imperativele psihologiei economice aplicate asupra dezvoltării energiilor mentale şi a ridicării nivelurilor de comportament. b) *Psihologia patronilor* continuă şi ea să cunoască la ora actuală o profundă evoluţie, care poate fi observată în special la tinerele generaţii. Faptul că cercurile patronale se asociază de bunăvoie în grupări pe care le numesc «Tinerii patroni» sau «Tinerele camere de comerţ» şi că asociaţiile cu titlul de «tinere» se înmulţesc, de asemenea, în cercurile de «întreprinzători agricoli» reprezintă un fenomen plin de semnificaţie. Atunci când enumerau punctele pe care ar trebui să le studieze psihologia economică («marea comandă din 1954»), Katona şi Lauterbach aşezau, în primul rând, «motivaţia şi comportamentul în afaceri» şi indicau imediat că explicaţia tradiţională a urmăririi profitului era cu mult depăşită. «O cantitate enormă de dovezi de ordin economic şi în acelaşi timp psihologic arată că aceasta este o ipoteză mult prea simplistă». Într-o serie de lucrări, Albert Lauterbach (*Man Motives and Money*,New York, 1954) a insistat asupra importanţei necesităţii de *stabilitate* şi *siguranţă* pe care o manifestă industriaşii. Anchetele noastre în numeroase ţări din regiunea mediteraneeană ne-au arătat că mobilul *conservării întreprinderii familiale*, cu obiceiurile şi chiar dimensiunile ei tradiţionale, era adesea predominant faţă de acela al dorinţei unui câştig mai mare. Este ştiut că până în anii din urmă afectivitatea şi mobilurile de ordin emoţional au fost puţin studiate în cazul patronilor. În momentul de faţă, *ideea de putere* în psihologia

patronului este abordată în diverese moduri; conceptul de *dominaţie* evidenţiat de François Perroux comportă, alături de elementele materiale, o analiză psihologică esenţială: dincolo de urmărirea câştigului, întreprinderile cele mai dinamice au în vedere şi o largă *putere economică*. Ele se străduiesc uneori să obţină această putere prin acţiunea *grupurilor de presiune*. Studiul acestor grupuri nu este numai sociologic, şi Jean Meynaud l-a legat foarte just de psihologia patronilor (şi, de asemenea, a altor grupuri politice sau economice). Cele cinci mijloace folosite de aceste grupuri pentru a-şi atinge scopurile (persuasiune, ameninţări, finanţare, sabotaj, uz de forţă) implică, desigur, un întreg context mental în care problemele de nivel şi cele de atitudini intervin într-o anumită măsură: persuasiunea reciprocă şi acordul dezvăluie un nivel mediu al mentalităţilor mai ridicat decât acela care este legat de închiderea temporară a atelierelor (*lock-out*) şi grevă.

C. Reforma întreprinderii şi psihologia economică. Concepţiile adoptate în ceea ce priveşte psihologia patronilor au, desigur, o mare importanţă pentru problema reformei întreprinderilor. O dezbatere s-a angajat între cei care consideră că «antagonismele de clasă nu pot să dispară în cadrul regimului economic actual» [...] şi cei care consideră că *dezvoltarea psihologică şi sociologia umană scapă determinismului instituţiilor*. De fapt, se constată că multe probleme particulare sunt rezolvate zilnic fără o raportare specială la ideologii şi, sub diverse denumiri, se produce o orientare spre formule de economie generalizată. Ele comportă diferite variante: Bloch-Lainé, în lucrarea intitulată *Pour une réforme de l'entreprise*, propune introducerea unei «democraţii economice» în întreprindere: această democraţie urmează să fie realizată printr-o mai mare precizare a raporturilor şi nu implică o alegere între capitalism şi socialism, ci numai un *comportament raţionalizat prin control*. Colegiul directorilor ar urma să fie controlat de o comisie de supraveghere la care ar participa capitalul, salariaţii şi acolo unde ar fi cazul, autorităţile publice. O magistratură economică şi socială ar garanta autenticitatea conturilor şi ar avea competenţa să rezolve conflictele colective [...]. În cele din urmă, studiile psihologice asupra întreprinderii oferă, în dezvoltarea lor, un mare paralelism cu acelea care au ca obiect alte medii economice: s-a insistat în primul rând asupra unui singur mobil, cel achizitiv, atât la liberali cât şi la socialişti. Industriaşul nu era decât o varietate de *homo oeconomicus*. Odată cu experienţa, vederile s-au nuanţat şi s-a constatat că în acest domeniu, ca şi în celelalte activităţi economice, conduitele se clasau conform nivelurilor atât pentru patroni, cât şi pentru salariaţi. a) *La treapta de jos a scării* se găsesc comportamente de pasivitate, de obişnuinţă sau de imitaţie; b) *la jumătatea distanţei* se situează comportamente cu mobiluri pur achizitive (fără mult dinamism şi amploare); c) când *orizonturile se lărgesc* se constată că personalităţile se apropie. Atunci se constată apărând la conducătorul patronal, la lucrătorul sindicalist sensul *solidarităţii umane* şi *formulele de sinteză* sunt din ce în ce mai preferate celor de opoziţie. Totuşi, chiar la cele mai înalte niveluri se constată, de asemenea, conduite în care *factorii afectivi* ai înfruntării şi ostilităţii rămân importanţi: dacă ierarhia conduitelor şi dezvoltarea dinamismului se supun unor legi de ansamblu, nu trebuie să se uite că *atitudinile* fac să intervină în procesele de

raţionalizare obstacole uneori serioase. Un mare industriaş care se dovedeşte «genial» în conducerea afacerilor poate fi «obtuz» şi agresiv în raporturile cu personalul lui: aptitudinile şi viaţa afectivă sunt, într-o anumită măsură, realităţi independente".

(Reynaud, Pierre-Louis, *La Psychologie économique*. Paris: PUF, Que sais-je?, 1964, pp. 99-114).

Lucrări:

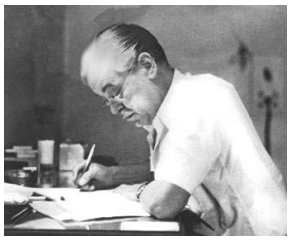
Reynaud, Pierre-Louis (1962). *Economie généralisée et seuils de croissance. Étude de la psychologie économique du développement URSS - Tunisie - Portugal*. Paris: Éditions Génin.

Reynaud, Pierre-Louis (1964). *La Psychologie économique*. Paris: PUF, Que sais-je?.

Reynaud, Pierre-Louis (1966). L'Ouverture psychologique des divers peuples a la vie de relation (extraversion-intraversion) et la devéloppment économique. *Tiers-Mond*, 7, no. 26, pp. 353-370.

Reynaud Pierre-Louis (1974). *Précis de psychologie économique*. Paris: PUF.

RICE, ALBERT KENNETH (1908–1969).



Sociolog britanic. Studii de antropologie la Universitatea Cambridge. Activează ca membru al Serviciului Social Colonial în Kenia. Între 1945 şi 1948 este director la Industrial Welfare Society. Din anul 1948 şi până la moartea sa (1969) desfăşoară o bogată activitate ştiinţifică la Institutul de Relaţii Umane, Tavistock (Londra).

"Această abordare socio-tehnică a fost aplicată de Rice şi la funcţiile de şefi de echipă din cadrul unei firme indiene de produse textile [*The Ahmedabad Experiment*]. El a constatat că nu este suficient să i se prezinte unui şef de echipă o listă cu responsabilităţile prevăzute de postul său (v. Fayol), insistând, eventual, şi asupra modului în care trebuie să-şi trateze muncitorii (v. Likert). Problemele unui şef de echipă apar din necesitatea coordonării unui sistem al relaţiilor între sarcină şi muncitor, trebuind să dirijeze şi «condiţiile la frontieră», adică relaţiile dintre acest sistem şi sistemul mai larg, din care face parte. Pentru a realiza acest lucru cu eficacitate, este necesar să dispună de un aranjament uşor de identificat al sarcinilor, pentru a putea spori la maximum responsabilitatea şi autonomia grupului însuşi, posibilităţile de control intern şi pentru a se elibera ca să poată îndeplini

sarcinile cheie ale managementului frontierelor. Într-o ţesătorie automatizată, de exemplu, atribuţiile de muncă rămăseseră neschimbate de pe vremea războaielor manuale de ţesut. Activitatea era divizată în sarcini componente, numărul de muncitori alocaţi fiecăreia fiind determinat prin studiul tuturor acţiunilor separate. Fiecărui lucrător specializat, i se aloca un număr diferit de războaie: ţesătorii operau 24 sau 32 de războaie, încărcătorii încărcau 48, depanatorii supravegheau 75, ajutoarele serveau la 112, cei care aprovizionau cu bobine alimentau 224 de războaie etc. Acest aranjament a făcut ca managerul secţiei să interacţioneze cu 28 de lucrători pe schimb, în cursul procesului de producţie, ajutoarele să interacţioneze cu 14 persoane, cei de la intervenţie cu 9, un ţesător cu 7 etc., fiecare dintre aceste interacţiuni având loc individual şi fiind integrate doar la nivelul întregului schimb, fără a exista o structură internă şi stabilă de grup. Rice a întreprins o reorganizare, prin care a creat 4 grupuri de câte 6 lucrători, având fiecare un şef, o sarcină completă şi un nou set de atribuţii independente în procesul de producţie. Frontierele dintre grupuri puteau fi acum uşor de distins, ceea ce făcea activitatea managerială a liderilor de grup mult mai uşoară. Ca rezultat, au apărut îmbunătăţiri considerabile în eficienţa cu care se lucra şi o scădere considerabilă a numărului de defecţiuni".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 200-201)

De consultat:

Rice Albert K. [1951] (1990).The Use of Unrecognised Cultural Mechanisms in an Expanding Mashine Shop: With a Contribution to the Theory of Leadership. În Eric Trist şi Murray, Hugh (ed.). *The Sociol-Psychological Perspective,*vol.1. University of Pennsylvania Press, pp.405-419.

http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/sessvol1.html

Lucrări:

Rice, Albert K. (1958). *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 1987 by Garland).

Rice, Albert K. (1963). *The Entreprise and its Environment: A System Theory of Management Organisation*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 2001 by Routledge/Taylor & Francis).

Rice, Albert K. (1965). *Learning for Leadership: Interpersonal and Intergroup Relations*. London: Tavistock Publications. (Reprinted in 1999 by Karnac Books).

Rice, Albert K. şi Miller, Eric J. (1967). *Systems of Organisation: Control of Task and Sentient Boundaries*. London: Tavistock Publications (Reprinted in 2001 by Routledge & Taylor & Francis).

www.ofek-groups.org/en/index.php?option=com...

RICHTER, FRANK-JÜRGEN. Inginer mecanic şi **expert german în management.** Doctor în filosofie al Universităţii Stuttgart. Studii în domeniul managementului în Germania, Franţa, Mexic şi Japonia. Vorbitor de limbă japoneză şi manciuriană. A publicat numeroase cărţi şi articole despre managementul din zona Asia-Pacific, managementul internaţional şi competiţia economică. Membru al Euro-Asia Management Studies Association. Specialist în domeniul organizaţiilor. Este preşedintele Horasis: The Global Vision Community. A fost directorul Forumului Economic Mondial (care a organizat conferinţele de la Davos). A lucrat în Asia (în special în Tokyo şi Beijing) unde a condus afacerile unei companii multinaţionale europene.

El consideră că multe cărţi despre afacerile asiatice sunt scrise dintr-o perspectivă jurnalistică sau academică, dar puţine cunosc cu adevărat practicile de afaceri, condiţiile de piaţă, organizaţiile de afaceri şi politica economică a ţărilor asiatice. În acest continent, guvernele joacă un rol activ în procesul de industrializare, au ministere ale comerţului. Orientarea pe termen lung a permis firmelor să-şi extindă operaţiunile în mod constant. Acest lucru a reprezentat un avantaj major în comparaţie cu firmele occidentale care se concentrau pe profitul trimestrial. Reglementările fiscale au sporit transparenţa şi au redus corupţia. Guvernele au fost obligate la o liberalizare şi descentralizare. Noul val de antreprenori – centrat în jurul internetului şi industriilor biotehnologice – creează corporaţii noi. China va rămâne un factor cheie pentru strategiile viitoare de dezvoltare a companiilor multinaţionale. Declinul SUA a început când marile corporaţii au externalizat producţia în Asia. Au creat milioane de locuri de muncă, au îmbunătăţit calitatea vieţii şi au ajutat milioane de oameni să iasă din sărăcie. În următorii ani China şi India vor înlocui SUA ca motor al creşterii economice mondiale. După plecarea fabricilor din Europa şi SUA spre Asia va urma şi plecarea specialiştilor. Cele două ţări vor fi liderii inovărilor şi dezvoltărilor tehnologice. Anticiparea şi interpretarea tendinţelor în lumea exterioară sunt necesare pentru a dezvolta strategii corporative durabile. Liderii trebuie să adopte schimbări în organizaţiile lor în funcţie de tendinţele lumii globale.

Globalizarea nu e cu adevărat globală – sunt ţări şi zone care beneficiază mai puţin de pe urma ei. Această creştere a inechităţilor duce la o pierdere a identităţilor culturale. Pentru a reduce inegalităţile există trei soluţii: 1. ***dialogul*****:** el permite înţelegerea a ceea ce e diferit, ciudat şi neînţeles; 2. ***standarde***: interacţiunea dintre persoane, instituţii şi naţiuni trebuie să fie reglementată prin standarde cât mai înalte; 3. ***comerţul liber***: reducerea subvenţiilor şi a favoritismelor statelor va genera un progres durabil.

Criza economică oferă ocazii rare pentru reforma instituţională. Multe firme şi instituţii au profitat de criză pentru a se reinventa. Au renunţat la extindere în favoarea construirii concentrate, care creează valoare pe termen lung. La cele

mai multe firme schimbarea este lentă sau inexistentă, iar motivul este dat de viziunea anglo-saxonă, dominată de orientarea pe termen scurt şi de expansiunea teritorială. Asia reprezintă şi pentru firmele occidentale oportunitatea de a se reconstrui, de a lua contact cu viitorul apropiat şi de a rula afaceri în inima unei economii bazate pe cunoaştere.

De consultat:

Richter, Frank-Jürgen şi Teramoto, Yoshia (1996). *Population Ecology versus Network Dynamics*. În Richter, Frank-Jürgen (ed.). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge, pp. 151 - 166.
http://books.google.com/books?id=HfU-LeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+FrankJürgen+(ed..)+(1996)+The+Dynamics+of+Japanese+organizations..

Lucrări:

Richter, Frank-Jürgen (ed.) (1996). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge.
Richter, Frank-Jürgen (2000). *Strategic Networks: The Art of Japanese Interfirm Cooperation*. New York: International Business Press.
Richter, Frank-Jürgen (ed.) (2000). *The Dragon Millennium: Chinese Business in the Coming World Economy* (questia.com/library/book/the-dragon-millennium-chinese-business-in-the... - 130k).
Parthasrathi, Banerjee şi Richter, Frank-Jürgen (ed.) (2001). *Intangibles in Competition and Cooperation: Euro-Asian Perspective.* Palgrave.
Richter, Frank-Jürgen, Mar, Pamela şi Lee, Kuan Yew (2002). *Recreating Asia. Vision for a New Century*. New York*:* John Wiley & Sons.
Kidd, John B şi Richter, Frank-Jürgen (2006). *Development Models, Globalization and Economies: A Search for the Holy Grail?*. Palgrave Macmillan.
Minevich, Mark, Richter, Frank-Jürgen şi Hoque, Faisal (2006) *Six Billion Minds: Managing Outsourcing in the Global Knowlesge Economy.* Aspartore Books.
www.horasis.org/management.php
www.business-in-asia.com/books/DRRichterint3.htm

RIDDERSTRÅLE, JONAS (n. 1966). **Expert suedez în management**. Studii universitare la Stockholm School of Business. MBA şi doctor în business internaţional. Profesor la Stockholm School of Business (Suedia), unde a fost responsabil pentru programul de management avansat. Profesor invitat la Ashridge Business School (Marea Britanie) şi IE Business School (Spania).

Director al Scandinavian Center for Management Development. Membru al Swedish Management Group. Consultant şi membru al unor numeroase companii multinaţionale. Face parte din comitetul editorial al *The Capstone Business Encyclopaedia*. Cercetările sale s-au concentrat pe domenii, precum: inovaţia strategică, noile modele organizaţionale şi stilurile de leadership în era informaţională. Numărul 1 în Europa şi numărul 9 în lume în *Thinkers 50*, topul global al gânditorilor de management. În anul 2003, împreună cu Kjell A. Nordström, a publicat lucrarea *Karaoke Capitalism. Management for Mankind,* care s-a bucurat de un mare succes internaţional, fiind tradusă în 23 de limbi. În limba română a apărut în anul 2007 (*Karaoke capitalism. Management pentru omenire).*

> În lumea karaoke-capitalismului alegi cine vrei să fii, aşa cum într-un club karaoke alegi pe cine vrei să imiţi şi te înarmezi cu aptitudini de cunoaştere. Competenţa şi banii te vor plasa în noua elită a viitorului. "Trăim într-un club karaoke cosmopolit, ce ne oferă o multitudine de opţiuni. Putem fi orice sau oricine vrem". Dar acest club nu este deschis tuturor, ci doar celor care au bani sau competenţă.

"**Principiile jocului Lego**. Firma dominantă a secolului al XX-lea se supune modelului organizaţional ierarhic. În timp ce bilanţul contabil e dus în scaunul cu rotile într-un salon pentru pacienţi internaţi pe termen lung, supermodelul birocratic se află deja în drum spre morgă. Acest tip de organizare naşte un număr important de principii şi concepţii care sunt complet anacronice în comparaţie cu schimbările pe care le experimentează corporaţiile.

Designul ierarhic presupune că avantajul competitiv este un dat în sine, etern şi bine păstrat în sânul companiei. Într-o lume a stabilităţii, a predictibilităţii şi a schimbării liniare, provocarea înseamnă a găsi o soluţie organizaţională care să exploateze în mod eficient această reţetă veşnică. Teoretic vorbind, construirea unor structuri complicate duce la simplificarea joburilor. Când oamenii îndeplinesc aceeaşi sarcină simplă şi bine definită, adică învaţă făcând (sau mai corect spus, prin repetiţie), rezultatele se bucură de o eficienţă sporită. De vreme ce reţeta nu se modifică niciodată, nu e nevoie ca oamenii şi unităţile să interacţioneze, odată ce ai descoperit soluţia – felul în care se împarte forţa de muncă.

Iată şi problema, însă. Pentru câte companii crearea unor noi produse şi servicii este opţională? Numiţi cinci firme care supravieţuiesc în prezent şi se descurcă de capul lor, fără parteneri sau aliaţi. Nouă nu ne vine în minte niciuna. Cu toţii avem nevoie de prieteni. Ca să vă dăm un singur exemplu, numărul de alianţe strategice dintre biotehnologie şi marile companii farmaceutice a crescut cu 80% în ultimii cinci ani.

Astăzi, noile oferte pentru clienţi reprezintă adesea rezultatul combinării şi recombinării companiilor, a răspândirii cunoaşterii pe zone geografice vaste, pe unităţi organizaţionale, pe arii tehnologice şi posibil chiar dincolo de hotarele

corporatiste – cu viteza luminii. Imaginaţi-vă următoarele. Echipa de dezvoltare a DVD recorder-ului de la Philips s-a împărţit în trei divizii: semiconductoare, sisteme optice şi consumatori electronici. Pe deasupra, colaborarea tehnologică implicită a fost stabilită cu cinci rivali, dintre care îi amintim pe cei de la Sony, Ricoh şi Yamaha. Dacă aţi încerca să supra-impuneţi o piramidă ierarhică specifică unor astfel de echipe, aţi da greş neîntârziat.

Mesajul nostru este să uitaţi de ierarhie şi să dezvoltaţi o reţea competitivă de înţelepciune. Apoi, accelerați ciclul a şti - a face, găsind o nouă soluţie organizaţională care utilizează creativitatea la maximum. Aşa cum spunea şi fostul nostru coleg, profesorul Gunnar Hedlund, provocarea actuală constă în proiectarea unei arhitecturi bazate mai degrabă pe principiul recompunerii, decât al descompunerii – deschideţi uşa birocraţiei şi lăsaţi piaţa înăuntru. Nu numai că puteţi demonta un model Lego, dar îi puteţi pune piesele la loc într-o multitudine de forme, în funcţie de ceea ce vreţi să creaţi. Orice se potriveşte".

(Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A., *Karaoke Capitalism*, 2007, pp.167- 169).

De consultat:

Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

http://books.google.com/books?id=yizNHcM1aSwC&dq=Ridderstråle,+Jonas+şi+Nordström+Kjell,+A+(2000).+Funky+Business+-+Talent+Makes+Capital+Danc+-

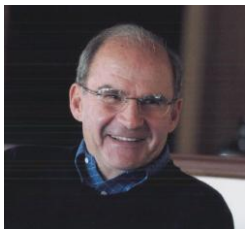
Lucrări:

Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. (2000). *Funky Business - Talent Makes Capital Dance*. Stockholm: BookHaus Publishing AB.

Ridderstråle, Jonas şi Nordström, Kjell A. [2003] (2007). *Karaoke Capitalism*. Bucureşti: Publica (trad. din l.engleză de Monica Şerban).

en.wikipedia.org/wiki/Jonas_Ridderstråle

www.ashridge.org.uk/website/.../WebContent?...Jonas.



RITZER, GEORGE (n. 1940). **Sociolog american.** Profesor la Universitatea din Maryland. Licenţa la City College din New York (1962), masteratul la Universitatea din Michigan (1964). A lucrat o scurtă perioadă la Ford Motor Company, după care s-a înscris la doctorat la Universitatea Cornell (1968). A predat la universităţile Tulane, Kansas, Surrey (Marea Britanie), Shanghai (China), Tampere (Finlanda), Bremen (Germania), Sardinia (Italia).

A devenit cunoscut prin lucrarea *McDonaldizarea societăţii,* în care prezintă procesul prin care principiile restaurantului fast-food McDonald încep să domine din ce în ce mai multe sectoare ale societăţii. Lucrarea se fundamentează

pe teoria raţionalităţii formulate de Max Weber, care descrie modul în care lumea occidentală modernă a reuşit să devină tot mai raţională, adică dominată de *eficienţă* (alegerea mijloacelor optime pentru realizarea unui scop), *previzibilitate* (anticiparea unei situaţii, ceea ce presupune disciplină, uniformizare, rutină, ordine), *calculabilitate* (elaborarea standardelor numerice atât pentru produse, cât şi pentru procese) şi *tehnologii care controlează oamenii* (eliminarea incertitudinii comportamentelor umane). S-a ajuns la un soi de imperialism cultural, caracterizat paradoxal de sporirea ineficienţei, costuri mari, o distracţie iluzorie şi o falsă calitate.

Globalizarea duce la consumul unor mari cantităţi de lucruri inutile. ”Lumea socială este caracterizată tot mai mult de ”nimic”. Tot mai mulţi oameni îşi caută satisfacţia în consum, însă a devenit evident că acesta nu poate oferi sensurile şi recompensele care până acum erau obţinute prin muncă. Dimpotrivă, indiferent cât consumăm, indiferent cât de mult ajungem să cumpărăm, nu facem decât să ne adâncim şi mai mult într-o spirală fără sfârşit a frustrării. Căci obiectul consumului nostru este tocmai nimicul produs în serie, o masă amorfă de lucruri care vin de nicăieri şi sunt produse oriunde. Nu mai avem timp. Acesta este paradoxul: suntem atât de ocupaţi, încât ne-am descotorosit de tot ceea ce ne umplea timpul într-un mod semnificativ, iar ceea ce am pus în loc nu ne va mai oferi satisfacţiile pe care le obţineam din toate acele lucruri pe care le-am lăsat deoparte. Ne-am aruncat cu capul înainte spre nimic. Dar ce vom face atunci când această epocă a prosperităţii va lua sfârşit, aşa cum se întrevede deja?”

”Catedralele consumului” – acele mall-uri uriaşe, parcuri tematice (Disneyland), cazinouri, hoteluri mamut, nave de croazieră – s-au impus nu numai în SUA, ci şi în alte ţări. Marea recesiune începută în 2007 afectează un număr mare de persoane angajate la ele. Din simboluri luminoase ale unei economii globale, ele au devenit dinozauri, relicve ale unei epoci care nu se va întoarce curând.

De consultat:

Ritzer, George (2010). *The McDonaldization of Society 6*. Publisher: Pine Forge Press.

http://books.google.ro/books?id=qT2SyiWSJlMC&printsec=frontcover&dq=Ritzer,+George&hl=ro&ei=owuoTPLEGsTAswb3lNClDA&sa=X&oi=boo

Lucrări:

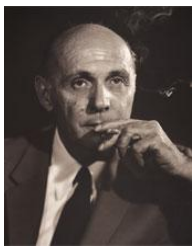
Ritzer, George [1993] (2003). *McDonaldizarea societăţii*. Bucureşti: Editura Comunicare. ro. (trad. din l. engleză de Victoria Vuşcan).

Ritzer, George [2007] (2010). *Globalizarea nimicului*. Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. engleză de Raluca Popescu).

en.wikipedia.org/wiki/George_Ritzer

www.georgeritzer.com/

ROETHLISBERGER, FRITZ JULES (1898–1974). **Inginer şi teoretician american al managementului**. A obţinut licenţa în inginerie la Universitatea Columbia (1921) şi masteratul în filosofie la Universitatea Harvard. Şi-a început carierea la Departamentul de Cercetări Industriale de la Universitatea Harvard, condus de E. Mayo, iar mai târziu a devenit profesor Harvard Bussines School. Reprezentant de seamă al orientării relaţiilor umane**.**



"Toate studiile experimentale demonstrează că în organizarea socială există ceva mai mult decât ceea ce se observă în mod formal. Numeroase modele de interacţiune umană, care există în realitate, nu se regăsesc în organizarea formală, în timp ce altele sunt reprezentate necorespunzător [...].

Organigramele unei companii descriu relaţiile funcţionale dintre unităţile de lucru, dar nu exprimă deosebirile sociale, mişcarea sau echilibrul descrise în prealabil. Ierarhia valorilor, care se referă la prestigiu şi tinde să acorde lucrului manual o importanţă mai mare decât lucrului la banda rulantă, este foarte slab reprezentată în organizarea formală; dintr-o organigramă nu se pot observa, de obicei, nici grupurile primare, adică acele grupuri care provin din relaţiile interpersonale cotidiene la locul de muncă. Coordonatele logice, pe orizontală şi pe verticală, ale funcţiilor înlocuiesc modelele de interacţiune care există la ora actuală între oameni cu poziţii sociale diferite. Organizarea formală nu poate ţine seama de sentimentele şi de valorile ce decurg din organizarea socială şi prin care indivizii şi grupurile de indivizi se diferenţiază, sunt conduşi şi se integrează în mod formal. Indivizii, prin asociaţiile lor în uzină, stabilesc relaţii personale. Ei formează grupuri informale în cadrul cărora fiecare persoană capătă o anumită poziţie şi un anumit statut. Natura acestor grupuri informale este foarte importantă, după cum s-a dovedit în camera experimentală, *Relay Assembly Test Room (RATR)* şi în camera de observaţie, *Bank Wiring Observation Room* [...].

Experienţa din *RATR* arată că atunci când inovaţiile sunt introduse cu prudenţă şi în funcţie de sentimentele reale ale muncitorilor, aceştia dezvoltă, în general, un tip spontan de organizare informală, care nu numai că va exprima cu mai multă acurateţe valorile şi semnificaţiile care le sunt proprii, dar, probabil, se va armoniza mai bine cu scopurile conducerii.

Deşi, studiile de organizare informală de la uzina Hawthorne vizează angajaţii, ar fi inexact să credem că fenomenul se produce numai la acest nivel. Organizarea informală se manifestă la toate nivelurile, de la bază la vârf. Organizarea informală, atât la nivelul conducerii, cât şi la cel al bazei, poate fie să faciliteze, fie să împiedice cooperarea şi comunicarea. În ambele cazuri, la toate nivelurile organizaţiei, organizările informale există ca o condiţie necesară a colaborării. Fără ele, organizarea formală nu ar putea supravieţui multă vreme.

Organizarea formală şi cea informală sunt, aşadar, aspecte interdependente ale interacţiunii sociale".

(Roethlisberger, Fritz J. şi Dickson, William J., *Management and the Worker*, 2003, pp.559- 560)

De consultat:

Roethlisberger, Fritz J. şi Dickson, William J. (2003). *Management and the Worker*. În *Early Sociology of Management.* Taylor & Francis.
http://books.google.ro/books?id=VMYQrt6fZr8C&printsec=frontcover&dq=Dickson,+William,+J.+(2003).+Management+and+the+Work

Lucrări:

Roethlisberger, Fritz J. şi Dickison, William J. [1939] (1979). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press;
Roethlisberger, Fritz J. (1968). *Man in Organization. Essays*. Hardcover.
http://en.wikipedia.org/wiki/Fritz_Roethlisberger
http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page10.htm

ROTHSCHILD-WHITT, JOYCE (n. 1948)

Sociolog american. Doctorat în sociologie la Universitatea Santa Barbara din California (1977). Profesor de sociologie la Boston College, apoi la University of Toledo. Profesor de sociologie la Virginia Polytechnic Institute (din 1991) şi la State University Blacksburg, Virginia (din 2003). Domenii de interes: sociologia muncii şi a organizaţiilor, economie şi societate/ restructurare economică şi schimbare globală; democraţia asociaţională; locul de muncă şi democraţia economică, gen şi muncă.

Pornind de la modelul weberian de organizare, bazat pe autoritate şi individualism, autoarea identifică mai multe condiţii pentru dezvoltarea organizaţiilor colectiviste, egalitare şi democratice. Ea consideră că acestea sunt subreprezentate în societate, iar lipsa lor accentuează aspectele negative ale capitalismului. Cooperativele există în ţări din toată lumea, iar ele au un mod de funcţionare care schimbă relaţiile dintre angajaţi, administraţie şi societate. Ele dezvoltă un tip de compromis care îmbunătăţeşte comunicarea şi relaţiile umane, dar care alunecă uşor spre refuzul total al democraţiei. Rothschild le consideră "instituţii alternative". Analiza condiţiilor structurale şi a mediului în care funcţionează arată modul în care ele susţin sau compromit realizarea idealurilor colectivist-democratice. Din păcate, oligarhizarea, deplasarea de la obiective spre sporirea puterii interne, arată fragilitatea organizaţiilor participativ-democratice.

Pornind de la scandalul Enron, Rothschild a realizat interviuri în profunzime cu 300 de denunţători din firme şi a constatat că peste 80% dintre cei care au vorbit public despre neregulile din firme au fost concediaţi, nu înainte de a fi discreditaţi. În cele mai multe organizaţii, sentimentele de bine şi rău, codurile de etică profesională şi morala religioasă dispar în faţa a ”ceea ce trebuie”. Organizaţiile acceptă multe greşeli din partea angajaţilor, dar nu şi lipsa de complicitate. Teama de represalii întăreşte opacitatea firmelor. ”Dacă vrem ca societatea să fie protejată de fraude masive, trebuie să consolidăm legislaţia în aşa fel încât să le permitem angajaţilor din organizaţii să vorbească frecvent în public, înainte ca ele să-şi piardă încrederea clienţilor şi să fie implicate în scandaluri publice. Organizaţiile au un drum lung de parcurs în procesul de învăţare a toleranţei şi a comunicării publice”.

Analizând cheltuielile de călătorii şi divertisment din diverse companii, Rothschild a ajuns la concluzia că acestea fie sunt forme de acoperire a unor nereguli fiscale, fie impun elaborarea unor politici clare, scrise, de călătorie pentru angajaţi.

De consultat:

Rothschild, Joyce şi Whitt, Allen J. (1989). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. Cambridge University Press.

http://books.google.ro/books?id=vJw4AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Rothschild,+Joyce+and+Whitt,+Allen+J.+(1989)&...

Lucrări:

Lindenfeld, Frank şi Rothschild-Whitt, Joyce (1982). *Workplace Democracy and Social Change.* Boston MA: Porter Sargent Publishers.

Rothschild, Joyce şi Whitt, Allan J. (1989). *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organisational Democracy and Participation*. Cambridge University Press.

www.mpia.vt.edu/faculty.php?page=rothschild

www.scienceblog.com/community/older/2002/A/20027089.html

RUBINSTEIN, SAUL AVERY. Sociolog şi expert american în management. Este profesor la Universitatea Rutgers din New Jersey. A absolvit sociologia la Swarthmore College (1976) şi masterul în administraţie şi politici sociale la Harvard Business School (1980). A susţinut doctoratul în management la Massachusetts Institute of Technology (1996). Este directorul Centrului

pentru Transformare la Locul de Muncă din cadrul Universităţii Rutgers (din 1998).

El consideră că angajaţii sunt tot mai interesaţi de lucruri ce ţin de domeniul exclusiv al managementului. Acest interes a schimbat rolurile şi responsabilităţile în cadrul organizaţiilor şi a impus liderilor să dezvolte noi forme de organizare care se potrivesc acestei nevoi. Interesul pentru învăţare a sporit calitatea muncii şi comunicarea internă. Organizarea de la General Motors s-a extins în mai multe instituţii. Acolo echipa de lucru este formată din 6-15 persoane, iar ea are responsabilităţi în mai multe domenii: planificarea şi programarea lucrului, inventarul, controlul, constrângerile bugetare, instruire, reparaţii, absenteism, programarea concediilor etc. Interdependenţa dintre echipe a făcut ca managementul să devină o preocupare a tuturor angajaţilor. Lipsa sindicatelor a sporit participarea şi comunicarea. Oamenii din instituţii au învăţat să apeleze la instanţele de judecată pentru a-şi proteja drepturile, iar acest obicei s-a dezvoltat mai puternic în SUA tocmai datorită faptului că sindicatele sunt inexistente în cele mai multe organizaţii. Consilierii din întreprinderi au un rol pe care liderii de sindicat l-au abandonat şi nici supraveghetorii şi şefii direcţi nu îl pot suplini. Gestionarea participării forţei de muncă duce la o îmbunătăţire semnificativă a productivităţii.

De consultat:

Rubinstein, Saul A. şi Kochan, Thomas A. (2001). *Learning From Saturn: Possibilities from Corporate Governance and Employee Relations***.** Ithaca: Cornell University Press.

http://books.google.ro/books?id=PCFU7rEAyksC&printsec=frontcover&dq=Saul+A.+Rubinstein&hl=r

Lucrări:

Rubinstein, Saul A., Bennett, Michael şi Kochan, Thomas A. (1994). *Saturn Partnership Co-Management and the Reinvention of the Local Union*. Massachusetts Institute of Technology.

Rubinstein, Saul A. şi Kochan, Thomas A. (1997). *Toward a Stakeholder Theory of the Firm: the Case of the Saturn Partnership*. Massachusetts Institute of Technology.

Rubinstein, Saul A. şi Kochan, Thomas A. (2001). *Learning From Saturn: Possibilities from Corporate Governance and Employee Relations.* Ithaca: Cornell University Press.

http://www.smlr.rutgers.edu/faculty/Vita/CVRubinstein.pdf

SAINSAULIEU, RENAUD (1935–2002).

Sociolog francez. Doctor de stat în litere şi ştiinţe umane. Profesor la Institutul de Ştiinţe Politice din Paris. A condus Centrul de Studii Sociologice şi a întemeiat Laboratorul de Sociologie a Schimbărilor Instituţionale, din Paris. Preşedinte al Asociaţiei Internaţionale a Sociologilor de Limbă Franceză (1992–1996). Unul din principalii teoreticieni francezi ai sociologiei organizaţiilor. A realizat numeroase cercetări privind cultura şi construirea identităţii indivizilor din organizaţii, precum şi schimbarea ca formă de dezvoltare în întreprinderi. Astfel, în anii ’80, el a iniţiat un important program de cercetare: “Modernizarea întreprinderilor în Franţa şi în Polonia”.

“Analiza schimbării propusă de Renaud Sainsaulieu (1987, *op.cit.*) se articulează în jurul conceptului de dezvoltare, larg utilizat de economiştii interesaţi de viitorul societăţilor din lumea a treia. Renaud Sainsaulieu transferă în domeniul întreprinderilor concepţia potrivit căreia dezvoltarea şi schimbările pe care ea le implică nu pot rezulta decât din anumite iniţiative locale bazate pe învăţarea progresivă şi a altor practici de producţie şi de gestiune. Această concepţie asupra schimbării atribuie un rol esenţial fenomenelor culturale: ele sunt acelea care vor determina posibilităţile de învăţare. Mergând pe linia lui Crozier şi Friedberg (1977, *op.cit.*), Renaud Sainsaulieu consideră că dezvoltarea socială a unei întreprinderi rezultă nu atât dintr-o acţiune de schimbare decisă *ex nihilo*, cât dintr-o serie de reacţii colective complexe la presiunile mediului extern şi ale funcţionării interne. «Jocurile» strategice obişnuite şi ajustările culturale pe care le prilejuiesc ele pot conţine, astfel, o dinamică a învăţării şi pot fi purtătoare de creativitate şi de înnoire. Înţelegerea schimbării ca dezvoltare apare, în multe privinţe, ca o variantă a schimbării ca efect al învăţării. Într-adevăr, acest ultim termen stă în centrul ambelor abordări. Neîndoielnic, demersul lui Renaud Sainsaulieu este interesant, deoarece acordă o atenţie deosebită resurselor existente, proceselor în germene şi transformărilor deja începute, precum şi şanselor acestora de a se răspândi şi generaliza. O perspectivă asemănătoare a orientat şi ipotezele unui program de cercetări centrat pe analiza inovaţiilor din serviciile publice; programul respectiv a urmărit îndeosebi identificarea resurselor locale de înnoire, precum şi a modalităţilor de generalizare a lor. Totuşi, această abordare se delimitează de analiza strategică, înţelegând schimbarea nu ca o criză, ca adaptare sau ca dezvoltare, ci ca manifestare a unei multitudini de deplasări şi de interdeplasări ale actorilor, schemelor cognitive şi dispozitivelor implicate. Înnoirea se poate, astfel, înfăptui în modalităţi diferite, în funcţie de resursele angajate de actori în organizaţiile respective. Pe de altă parte, noţiunea de *deplasare* [*déplacement*], inspirată de Michel Callon şi Bruno Latour, oferă un

cadru mai flexibil pentru înţelegerea unei game variate de inovaţii şi de schimbări, atrăgând atenţia asupra modului în care unele dintre acestea sunt însuşite şi, în consecinţă, modificate".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 57-58)

Lucrări:

Sainsaulieu, Renaud (1982). *Identite au travail: les effets culturels de l'organisation*. Paris: PFNSP.

Sainsaulieu, Renaud (1987). *Sociologie de l'organisation et de l' entreprise.* Paris: PFNSP.

Sainsaulieu, Renaud [1989] (1993). *Fondaments sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise*. Paris: PFNSP.

Piotet, Françoise şi Sainsaulieu, Renaud (1994). *Méthodes pour une sociologie de l' entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT.

Sainsaulieu, Renaud (1997). *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, 2e édition. Presses de Sciences Po et Dalloz.

fr.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu

en.wikipedia.org/wiki/Renaud_Sainsaulieu

http://www.pressesdesciencespo.fr/fr/livre/?GCOI=27246100028050&fa=author&person_id=33

SALANCIK, GERALD, R. (1943–1996). **Expert american în management.** D. B. Kirr Professor de organizare la Graduate School of Industrial Administration at Carnegie Mellon University.

" Pentru Pfeffer şi Salancik, strategiile posibile pe care le poate utiliza o organizaţie ca să-şi echilibreze dependenţele sunt de patru feluri. Ea poate: 1) să se adapteze sau să modifice constrângerile; 2) să modifice interdependenţele prin fuziune, diversificare sau extindere; 3) să ajusteze mediul înconjurător, fie prin direcţionare la diferite organizaţii, fie prin înfiinţarea de joint ventures cu alte organizaţii, fie prin alte tipuri de asocieri; 4) să modifice legalitatea sau legitimitatea mediului înconjurător prin acţiuni politice. Există numeroase modalităţi de a aplica primul tip de strategie, privind adaptarea sau modificarea constrângerilor externe. O organizaţie poate acorda o atenţie secvenţială (v. March) solicitărilor la care este supusă, ocupându-se mai întâi de una, apoi de alta, pe măsură ce devin mai puţin presante. De exemplu, pentru o vreme, clienţii pot avea prioritate, apoi atenţia se poate îndrepta către economiile financiare pretinse de proprietari sau creditori [...]. Fuziunea, diversificarea sau extinderea sunt modalităţi de aplicare a celui de al doilea tip de strategie, modificarea relaţiilor de interdependenţă. Fuziunile permit acest lucru prin aducerea în organizaţie a

controlului resurselor critice, stabilizând schimbările acestora. Aceste manevre pot avea loc înapoi, lateral sau înainte, prin încorporarea furnizorilor, concurenţilor sau cumpărătorilor. Diversificarea modifică şi lărgeşte reţeaua de interdependenţă a unei organizaţii, eliminând orice dependenţă exagerată într-un singur domeniu [...]. În al treilea rând, ajustarea mediului înconjurător este o strategie mai frecvent urmată decât absorbţia totală prin fuziune. Directoratele colective, în cadrul cărora consiliile de conducere includ manageri ai mai multor organizaţii, cartelurile pentru controlarea furnizorilor, acordurile comerciale, apartenenţa la asociaţiile comerciale, la consiliile coordonatoare pe ramură şi la corpurile consultative, încheierea de joint ventures, în care două sau mai multe organizaţii lucrează împreună şi alte asemenea sunt foarte obişnuite. Asemenea legături ajută la informarea organizaţiilor participante în legătură cu ceea ce se întâmplă în afara lor şi asigură o angajare reciprocă [...]. În al patrulea şi ultimul rând, dacă niciuna din celelalte strategii nu le sunt la îndemână, organizaţiile recurg la acţiunea politică. Ele se străduiesc să obţină şi să menţină impozite, tarife sau subvenţii favorabile sau să-şi rezerve lor sau membrilor lor anumite licenţe (în cazul practicării medicinei sau a avocaturii, de exemplu, care este restrânsă la categorii de oameni strict calificaţi) sau să-i acuze pe alţii de încălcarea regulamentelor (ca în situaţia în care concurenţii sunt acuzaţi de încheierea unor convenţii monopoliste prohibitive. Aceste activităţi politice întreprinse de organizaţii au un caracter permanent, manifestate prin finanţarea unor partide politice, prin influenţarea unor membri ai guvernelor sau corpurilor legislative şi prin reprezentarea în agenţii şi consilii guvernamentale sau de alte naturi conexe".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 63-64)

Salancik s-a concentrat asupra conflictelor din instituţii generate de resursele limitate, de incertitudinea mediului, de interdependenţă, de lacunele legislative şi dominaţia jucătorilor puternici. Aceste influenţe externe constrâng opţiunile şi reduc controlul indivizilor asupra propriilor lor acţiuni. Pentru a înţelege comportamentul unei organizaţii trebuie să înţelegem contextul în care el se manifestă, modul în care contextul social îşi exercită influenţa, jocurile politice, ceremoniile şi ritualurile publice. Designul organizaţional şi deciziile manageriale sunt în mare parte forme de răspuns la provocările contextuale, fac parte din aceste ceremonii şi ritualuri. De aceea, organizaţiile au o natură socială. Dacă instituţiile sunt produsele contextelor sociale, şi acţiunile şi credinţele oamenilor trebuie înţelese în funcţie de contextele în care au loc. Recompensele extrinseci domină şi modifică recompensele intrinseci. Din perspectivă macro, contextul defineşte aspecte precum legitimitate, norme, aşteptări, instituţii. Din perspectivă micro, contextul defineşte aspecte precum conformitate, angajament, relaţii cu clienţii.

Dependenţa unei organizaţii depinde de: 1. magnitudinea resurselor, raportată la intrări şi ieşiri (cât de serioase ar fi consecinţele reducerii resurselor); 2. libertatea pe care o au cei ce controlează o resursă (cu cât o resursă e controlată mai puternic, cu atât dependenţa e mai mare şi firma e într-o situaţie mai dificilă; 3. gradul de monopol al resurselor şi absenţa resurselor alternative.

De consultat:

Pfeffer, Jeffrey şi Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.*New York: Harper & Row.
http://books.google.com/books?id=iZv79yE_AC&dq=Pfeffer,+Jeffrey+and+Salancik,+Gerald,+R.+(1978).+The+External+Control+of+Organizations...

Lucrări:

Pfeffer, Jeffrey şi Salancik, Gerald R. (1974). Organisational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget. *Administrative Science Quarterly*, June, Volume 19, no. 2, pp.135-151.
Sttaw, Barry M. şi Salancik, Gerald R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Saint Clair Press.
Pfeffer, Jeffrey şi Salancik, Gerald R. (1978). *The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper & Row.

SCHACHTER, STANLEY (1922–1997). **Psiholog american**. Iniţial a fost student la Istoria Artei la Universitatea Yale, ca apoi să-şi ia masteratul în psihologie. În anul 1947 a trecut la Massachusetts Institute of Technology, unde a colaborat cu Kurt Lewin, creatorul Centrului de Cercetare a Dinamicii Grupului şi care avut o mare contribuţie la formarea sa profesională. După moartea lui Lewin (1947), acest centru se mută la Universitatea din Michigan, intrând în componenţa Institutului de Cercetări Sociale. Doctor în psihologie (1949). A studiat, experimental, relaţia dintre nevoia de afiliere şi anxietate, ajungând la concluzia că tendinţa de afiliere creşte pe măsură ce anxietatea devine mai intensă. A realizat şi studii privind conformarea, obezitatea etc. Împreună cu Jerome E. Singer a realizat un experiment (1962) pe baza căruia au elaborat o *teorie cognitiv-fiziologică* a emoţiilor.

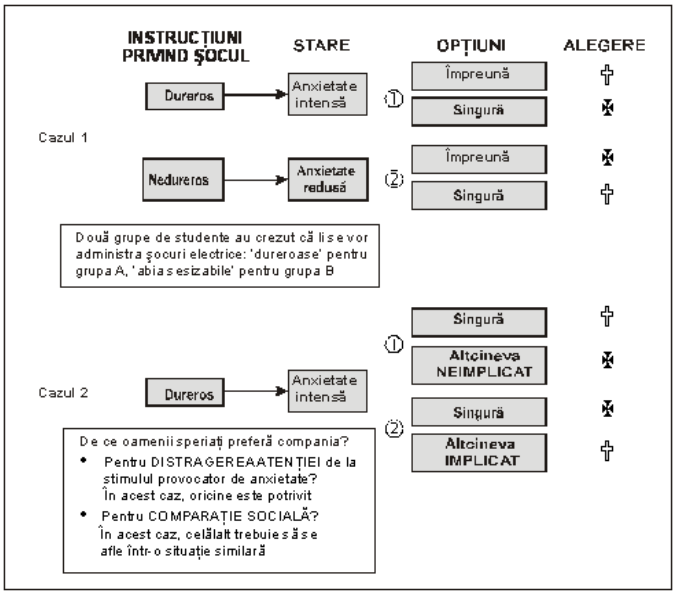
"***Ce se întâmplă cu «renegaţii» care opun rezistenţă puterii exercitate de majoritate?*** Schachter (1951) a creat pentru experimentul său grupuri de câte opt şi zece persoane, numite cluburi, a căror sarcină a fost să poarte discuţii pe teme diferite. Un club discuta despre filme, altul despre radio, alt grup urma să discute cazul unui delincvent minor. În acest din urmă grup se urmărea analizarea modului în care era tratat tânărul, variind de la o abordare extrem de liberală, de-a dreptul prietenoasă, de tipul celei care sugera să fie «supus unei psihoterapii atente», până la sentinţe intransigente. De data aceasta a fost supus analizei grupul (majoritatea), iar colaboratorul era singura persoană a cărei sarcină consta în a se comporta în trei feluri diferite în trei grupuri diferite în cadrul aceleiaşi teme, adică a aceluiaşi club.

Cele trei modalităţi de comportament presupuneau următoarele roluri «jucate» de persoana care colabora cu cercetătorul: a) rolul de «renegat», care s-a opus de la bun început părerii grupului, fără să cedeze până la sfârşit; b) rolul conformistului «drăgălaş», care la început susţinea o părere diametral opusă celei a grupului, dar care, sub influenţa argumentelor grupului, şi-a modificat părerea în direcţia dorită de grup; c) rolul de conformist «desăvârşit», care a fost de acord de la bun început cu părerea exprimată de grup. S-a dovedit că în momentul în care membrii grupului întâmpinau rezistenţă, în primele două cazuri, începeau să-l convingă cu fervoare pe oponent despre justeţea punctului lor de vedere. Dacă acesta continua să opună rezistenţă, grupul încerca să-l «convertească», depunând eforturi pentru încă o vreme. Dar dacă şi următoarele încercări se dovedeau ineficiente, grupul sfârşea prin a-l marginaliza pe membrul încăpăţânat, nemaicomunicând cu el şi nepermiţându-i să ia cuvântul pentru a-şi exprima părerea, ca şi cum i-ar fi protejat pe alţii de o eventuală molipsire de părerile neacceptate. Pe scurt, nonconformistul extremist a fost tratat ca un «renegat». Efectul marginalizării lui a fost foarte puternic, mai ales în grupul în care Schachter a creat legături puternice de apartenenţă prin sentimentul de mulţumire datorat atitudinii lor extrem de bătăioase. Un asemenea grup pornea cu o deosebită asprime, ba chiar cu ostracism, la atacurile menite să-l pedepsească pe membrul nesupus. Cu totul altul a fost raportul grupului faţă de conformistul «drăgălaş», adică faţă de cel care chiar după primul val de convingere a împărtăşit părerile grupului. După «convertire», grupul l-a tratat pe membrul lor foarte prietenos".

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieţii sociale*, 2005, pp. 155-156)

"În 1959, Stanley Schachter a emis ipoteza că teama, îngrijorarea, *condiţiile stresante de orice fel* constituie factori de natură să provoace şi să amplifice nevoia noastră de afiliere. Conform teoriei emise de către Schachter, un pericol extern stârneşte frica, ceea ce motivează subiectul să caute şi să agreeze compania altor oameni, ameninţaţi de acelaşi pericol. În studiul clasic al lui Schachter, menit să testeze starea de *tensiune împărtăşită*, un grup de studente în psihologie au fost invitate să participe la o serie de experimente în care li s-a spus că urmau să suporte şocuri electrice. Participantelor din prima condiţie li s-a indus o stare de anxietate intensă, prin anunţul că şocurile administrate vor fi dureroase; participantelor din cea de a doua condiţie li s-a indus o stare de anxietate redusă, fiind prevenite asupra unor şocuri electrice slabe, abia sesizabile. După crearea celor două stări diferenţiate de anxietate, participantele au fost anunţate că trebuie să mai aştepte circa zece minute, deoarece aparatura mai necesita câteva mici ajustări. Fiecărei studente i s-a oferit posibilitatea să aştepte începerea experimentului fie de una singură, fie în compania unei alte participante. După înregistrarea tuturor opţiunilor, experimentul s-a încheiat (v. Cazul 1 din figura următoare). Rezultatele au susţinut ipoteza lui Schachter că dorinţa de a fi împreună cu altcineva se va manifesta mai frecvent în cazul participantelor cu grad ridicat de anxietate: 20 dintre cele 32 de studente din prima condiţie au ales să

aştepte cu altcineva, pe când numai 10 din cele 30 de participante cu anxietate scăzută au făcut această opţiune.



Schachter s-a întrebat apoi şi *de ce* oamenii speriaţi de iminenţa unui pericol preferă să nu fie singuri. Se puteau emite două ipoteze: fie că prezenţa altcuiva ar *distrage atenţia* persoanei speriate de la stimulul provocator de anxietate, fie că participantele la experiment doreau compania datorită nevoii de *comparaţie socială* – căutând în cealaltă persoană o sursă de informaţii şi un etalon cu care să îşi evalueze propriile reacţii. În eventualitatea că prima ipoteză era corectă, oricine ar fi fost o companie dezirabilă; în cealaltă eventualitate, nevoia de comparaţie socială ar fi făcut dezirabilă numai compania unei alte persoane aflate în aceeaşi situaţie.

Într-un al doilea experiment, tuturor participantelor li s-a indus o stare de anxietate intensă, fiind prevenite că vor suporta şocuri electrice puternice şi dureroase. După care li s-a propus să aleagă între a aştepta fiecare de una singură sau împreună cu altcineva. De această dată, caracteristicile celeilalte persoane au reprezentat variabila independentă. Unui prim grup de participante i s-a oferit alegerea între a sta singure sau în compania altor participante la acelaşi experiment, în vreme ce un al doilea grup au avut de ales între a sta singure sau împreună cu alte studente, care nu participau la experiment, ci aşteptau nişte profesori. Rezultatele Cazului 2 din figura alăturată arată că preferinţa pentru a fi în compania cuiva nu se explică prin dorinţa de distragere a atenţiei: studentele care aveau de ales între a fi singure sau în prezenţa altor participante aflate în aceeaşi situaţie au optat pentru cea de a doua variantă, pe când cele care puteau să aştepte doar în compania unor studente neimplicate în experiment au preferat să fie singure. Acest fapt indică destul de categoric nevoia de comparaţie socială drept principal motiv de afiliere în situaţii de teamă, demonstrând că nu orice companie poate fi de folos în astfel de situaţii. Se pare că atunci când ne temem sau ne îngrijorează ceva, am

prefera să fim alături de alte persoane apăsate de aceleaşi temeri şi de aceleaşi griji. Experimente ulterioare au probat validitatea acestei interpretări în contexte diferite. De exemplu, în 1989, James Kulik şi Heike Mahler au constatat că pacienţii aflaţi în aşteptarea unei operaţii pe cord au preferat să stea în acelaşi salon cu alţi pacienţi în stare postoperatorie, sperând să obţină de la aceştia informaţii despre ceea ce îi aşteaptă pe masa de operaţie, precum şi încurajări reconfortante, întrucât veneau din partea unor persoane ce trecuseră cu bine printr-o experienţă extrem de riscantă şi, implicit, generatoare de anxietate".

(http://www.scritube.com/sociologie/Afiliere-atractie-iubire19139234.php)

De consultat:

Festinger, Leon, Schachter, Stanley şi Back, Kurt (1963). *Social Pressures in Informal Groups*. Stanford: Stanford University Press.
http://books.google.com/books?id=1zSsAAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=Festinger,+Leon,+Schachter,+Stanley+and+Back,+Kurt+(1963).+Social+Pressure

Lucrări:

Festinger, Leon, Schachter, Stanley şi Back, Kurt (1950). *Social Pressures in Informal Groups***.** Stanford University Press.

Schachter, Stanley (1959) *The Psychology of Affiliation*. Stanford: Stanford University Press.

Schachter, Stanley şi Singer, Jerome E. (1962). Cognitive, Social and Psychologycal Determinants of Emotional State. *Psychological Rewiew*, no.69, pp.379-399.

Schachter, Stanley (1971). *Emotion, Obesity and Crime***.** New York: Academic.
http://en.wikipedia.org/wiki/Stanley_Schachter

SCHAFF, ADAM (1913–2006). **Economist şi filosof polonez**. A studiat economia la École des Sciences Politiques et Économiques din Paris şi filosofia în Polonia, specializându-se în epistemologie. Doctor în filosofie la Universitatea din Moscova. Între anii 1952 şi 1953, el a fost directorul Institutului de Filosofie şi Sociologie al Universităţii din Varşovia. Membru al Academiei de Ştiinţe din Polonia şi al Clubului de la Roma. *Doctor honoris causa* al universităţilor din Nancy, Paris şi Ann Arbor. Schaff a fost şi director al Centrului European de Coordonare a Cercetării şi de Documentare în Ştiinţele Sociale din Viena, Austria. Adam Schhaff a fost, alături de Günter Friederichs, coordonatorul unui raport către Clubul de la Roma, intitulat: *Microelectronica şi societatea* (1982).

"După cum s-a afirmat mai înainte, automatizarea completă va elimina pe termen lung o mare parte din munca umană, *în sensul tradiţional al termenului.* Ce vrea să spună această subliniere şi de ce a fost adăugată? Am adăugat-o în mod deliberat şi datorită convingerii că automatizarea *completă* a producţiei şi serviciilor, cu toate că va elimina munca umană, nu poate să elimine activitatea umană de diferite tipuri şi specii. Pentru a înţelege sensul acestei poziţii trebuie să definim ceea ce înţelegem prin *muncă*. Cuvântul *muncă* înseamnă aici, în concordanţă cu înţelegerea comună, activitatea umană realizată cu intenţia obţinerii unui efect în producţie (producerea de bunuri) sau în servicii (satisfacerea altor nevoi umane), prin intermediul cheltuielii de energie fizică sau mentală. Tocmai pe această bază facem distincţie între munca manuală şi mentală (cerebrală). În cazul societăţilor bazate pe schimbul de bunuri şi pe munca salariată, definiţia trebuie să includă şi intenţia obţinerii unui salariu de către individul angajat în producţie sau în servicii.

Orice muncă este activitate, întrucât presupune cheltuiala deliberată de energie umană, aşa cum se întâmplă în orice activitate. Dar nu orice activitate este muncă, întrucât nu orice activitate este realizată cu intenţia obţinerii unui salariu prin producerea de bunuri în vederea satisfacerii nevoilor materiale ale vieţii umane sau prin prestarea unor servicii: ea poate fi o activitate creativă (artistică, ştiinţifică etc.) sau o activitate în care ne angajăm pe perioada timpului liber etc. Pentru a evita confuziile terminologice şi pentru a facilita înţelegerea mai profundă, insistăm că automatizarea completă va elimina în mare parte *munca* din producţie şi din servicii, dar nu va însemna sfârşitul *activităţii* umane şi, în acest sens, al ocupaţiei umane. Ea va conduce la înlocuirea a ceea ce a fost anterior *munca* de către ocupaţia creativă şi divertisment. Aşadar, pretenţia noastră pe care o vom argumenta ulterior, că munca ar putea fi înlocuită de alte forme de activitate umană (ocupaţie), care vor restitui omului scopul său în viaţă sau, cu alte cuvinte, propriul său *sens al vieţii*, este pe deplin realistă".

(Schaff, Adam, Ocupaţia şi munca. În Friederichs, Günter şi Schaff, Adam, *Microelectronica şi societatea*, 1985, pp. 444-445)

Lucrări:

Schaff, Adam (1966). *Introducere în semantică.* Bucureşti: Editura Ştiinţifică.

Schaff, Adam (1982). *Istorie şi adevăr* (trad. din l. germană de Alexandru Boboc şi Ioan Mihăilescu). Bucureşti: Editura Politică.

Friederichs, Günter şi Schaff, Adam (ed.) [1982] (1985). *Microelectronica şi societatea.* Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. engleză de Ana Maria Sandi şi Ion Mihăilescu).

http://en.wikipedia.org/wiki/Adam_Schaff

www.generation-online.org/p/pschaff.htm

SCHEIN, EDGAR H. (n. 1928). **Psiholog social şi expert american în management**. Master în psihologie socială la Harvard University (1949). Doctor în psihologie socială la Stanford University (1952). Asistent al lui Douglas McGregor la Massachusetts Institute of Technology. Profesor de management la Sloan School of Management din cadrul MIT. Domenii de cercetare: motivarea individului, persuasiune coercitivă, dezvoltare şi cultură organizaţională; evoluţia carierei; cultură corporativă. Membru al Asociaţiei Americane de Psihologie şi al Academiei de Management. În prezent este profesor emeritus.

"Studiul pe care Schein îl întreprinde asupra motivaţiei începe, ca şi în cazul lui McGregor, cu examinarea presupunerilor pe care le fac managerii asupra celor pe care îi conduc. El sugerează că ar exista trei seturi de astfel de presupuneri, pe care le prezintă în ordinea aproximativă a apariţiei lor istorice şi cărora le adaugă încă un set considerat de el a fi cel mai adecvat. 1) *Modelul raţional-economic*, reprezentând viziunea împărtăşită de managerii care consideră că muncitorii sunt motivaţi mai ales de stimulentele economice, aşa cum sunt ele întrebuinţate de organizaţie. Muncitorul este esenţialmente pasiv şi leneş, refuză orice responsabilitate şi trebuie deci să fie condus de un manager. Această concepţie stă la baza teoriei lui Taylor asupra managementului, care a fost comentată de McGregor sub denumirea de Teoria X. O astfel de abordare a dus la dezvoltarea industriei de masă, dar a fost părăsită odată cu creşterea puterii sindicatelor şi apariţia meseriilor mai complexe, care pretindeau angajatului să dea mai mult decât «două mâini». 2) *Modelul social*, dezvoltat pe baza înţelegerii necesităţilor muncitorului de a se impune în cadrul interacţiunilor cu ceilalţi şi mai ales cu cei din echipa sa. Normele stabilite în grup şi presiunile exercitate de colegi au mult mai mult efect asupra producţiei decât sistemul formal de stimulente materiale şi controlul managerial. Cercetările întreprinse de Elton Mayo şi colaboratorii săi la uzinele Hawthorne au avut un mare impact, contribuind la transformarea ideilor manageriale, ca şi studiile lui Trist şi ale colegilor săi privind situaţia din minerit. Implicaţiile pentru manageri sunt explicitate în lucrarea lui Likert asupra necesităţii adoptării unui stil de conducere «axat pe angajat» sau a unui management participativ de echipă. 3). *Modelul autoafirmării* reprezintă o altă abordare, care subliniază că o organizaţie tipică îndepărtează orice semnificaţie din munca depusă de angajaţi. Este inhibată astfel tendinţa inerentă a angajaţilor de a-şi exercita capacitatea de înţelegere, competenţa şi aptitudinile într-o manieră matură, ceea ce duce la alienare şi insatisfacţie. Studiile clinice ale psihologului Abraham Maslow au exercitat aici o mare influenţă. El susţine că autoafirmarea (împlinirea potenţialului psihologic distinctiv al fiecăruia) constituie cea mai importantă necesitate umană, mai presus de împlinirea economică şi socială. Implicaţiile acestei abordări au fost dezvoltate în Teoria Y a lui McGregor, în Modelul II al lui Argyris şi în principiul lui Herzberg privind creşterea responsabilităţii muncii.

4. *Modelul complex*, dezvoltat de Schein, susţine că teoriile anterioare sunt prea simplificate şi generalizate. Necesităţile umane intră în mai multe categorii şi variază în funcţie de stadiul de dezvoltare în care se află individul sau de circumstanţele vieţii sale. Astfel, motivaţiile pot varia de la un individ la altul, de la o situaţie la alta, de la un moment la altul. Şi impactul stimulentelor materiale variază: banii, de exmplu, care satisfac de regulă necesităţi economice fundamentate, le pot servi unora să-şi împlinească nevoia de autoafirmare. Ce îi motivează pe milionari să lupte să-şi adune cel de-al doilea sau al cincilea milion al lor? În acelaşi timp, salariaţii sunt capabili să-şi găsească noi motivaţii datorită experienţei muncii acumulate în organizaţie, fiind în stare să răspundă diferitelor tipuri de strategii manageriale. Cea mai importantă implicaţie pentru manageri este cerinţa de a fi buni diagnosticieni. Ei trebuie să fie destul de flexibili ca să-şi poată varia conduita, având nevoie să-l trateze în mod corespunzător pe fiecare angajat, în fiecare situaţie. Ei pot să utilizeze oricare dintre modelele precedente, cel economic, cel social sau cel al autoafirmării".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, pp. 183-184)

Edgar Schein este autorul ***teoriei ancorelor carierei***, care porneşte de la imaginea de sine a individului, de la sinele lui, aşa cum acesta s-a conturat odată cu avansarea lui în carieră. Raportat la această imagine se poate contura structura (constructul) psihologică ce sintetizează cele mai importante achiziţii ale individului în plan atitudinal-valoric şi comportamental la care acesta nu va renunţa în niciun chip, desemnată prin termenul de ancoră a carierei.

Există trei elemente care caracterizează ancorele carierei: 1. dinamismul; 2. stabilitatea; 3. puterea.

Ancorele carierei, care dau angajaţilor motivaţia intrinsecă, sensul pentru care ar vrea să vină la serviciu, sunt în opinia lui Edgar Schein în număr de opt:

1. competenţe tehnice/funcţionale. Interesul primar al unei persoane cu astfel de competenţe este să excelеze într-un anumit domeniu de activitate. Managerul eficient trebuie să-i ofere recunoaşterea ca expert şi să-l ajute să-şi păstreze competenţele prin oferirea de cărţi, participarea la conferinţe, încurajarea publicării etc.;

2. competenţe de management general. Interesele unui astfel de angajat sunt opuse celor tehnice; el este interesat de diverse funcţii ale companiei, sintetizează informaţii şi îşi foloseşte abilităţile interpersonale. Motivaţia ideală ar fi oferirea de promovări şi măriri de salariu, şansa să supervizeze proiecte sau să participe la şedinţe importante;

3. autonomie / independenţă. Aceşti oameni vor să fie lăsaţi în pace, să lucreze după propriile reguli, fără a li se spune ce trebuie să facă. Cea mai eficientă recompensă e să fie lăsaţi să se manifeste în legea lor, supraveghind însă rezultatul muncii (nu metodele de obţinere a rezultatelor);

4. securitate şi stabilitate. Aceşti angajaţi apreciază un mediu predictibil, în care regulile sunt clar definite şi cunoscute. Au nevoie de apreciere şi de garanţii că lucrurile pe care le fac vor fi necesare un timp îndelungat;

5. creativitatea antreprenorială. Acesti angajaţi doresc să iniţieze proiecte şi să conducă ce au creat. Au nevoie de recunoaştere publică;

6. simţul datoriei. Sunt persoane care doresc să se dedice unei cauze. Au nevoie să vorbească de legătura dintre serviciu şi interesele lor sociale;

7. provocare pură. Există angajaţi care doresc să iasă victorioşi în toate încercările şi uneori devin persoane dificile în organizaţie. Lor trebuie să le fie propuse noi încercări;

8. stilul de viaţă propriu. Aceşti angajaţi îşi organizează activitatea în funcţie de propriul stil de viaţă şi au nevoie de flexibilitate şi înţelegere. Vor să fie evaluaţi după rezultatele finale, nu după orele de muncă prestate la slujbă.

O relaţie echilibrată între ancore (imaginea de sine, motivele, aspiraţiile, valorile individului) şi caracteristicile profesiei/poziţiei ocupate de acea persoană este o premisă necesară pentru ca ea să fie mulţumită de sine, dedicată sarcinilor şi să manifeste încredere în organizaţie. Lipsa unui asemenea echilibru sporeşte frustrarea, demotivarea şi performanţele scăzute. Osmoza sau discrepanţa dintre ancore şi profesiuni explică succesul sau eşecul profesional, stabilitatea sau instabilitatea carierei.

(după Viorel Apetrei, Cum să motivezi angajaţii. Fără buget.
În revista *Cariere*, nr. 7, 2007)
(http://www.cariereonline.ro/articol/cum-sa-motivezi-angajatii-fara-buget)

De consultat:

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
http://books.google.com/books?id=xhmezDokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar+H.+(2004).+Organizational+Culture+and+Leadership

Lucrări:

Schein, Edgar H. (1978). *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Need.* Addison-Wesley.
Schein, Edgar H. (1980). *Organizational Psychology***,** ed. III-a. Prentice-Hall.
Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein
mitsloan.mit.edu ›... › Directory

SCHRENK, JAKOB (n.1977). **Ziarist german**. A absolvit Deutsche Journalistenschule din München. A obţinut doctoratul şi predă sociologia la Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität, München. Este autorul cărţii de succes: *Arta exploatării de sine*.

“De mii de ani oamenii visează la o muncă plăcută, pe care să şi-o poată organiza după voie. În secolul XXI această utopie ar putea deveni, în sfârşit, realitate. Cu fiecare dimineaţă în care ne trezim să mergem la serviciu, ne mai apropiem un pic de acest ţel. Un vis prinde viaţă. Slujba care ne place şi pe care ne-o organizăm cum vrem. Cu o mică mare problemă: că visul ar putea fi, de fapt, un coşmar.

Angajatul modern nu trebuie să ajungă la serviciu în fiecare zi la aceeaşi oră. «Tu decizi singur când ajungi», se spune. «Mai stai puţin în pat, dacă ai nevoie să dormi mai mult. Doar am încredere în tine». Vocea angajatorului e prietenoasă şi calmă. Când soarele străluceşte, oricare dintre noi poate să-şi ia liber şi să dea câteva telefoane direct de la ştrand sau de acasă. Colegii sunt cei mai buni prieteni. E de la sine înţeles că ne tutuim cu şeful. Cine nu şi-ar dori o slujbă la care să-şi poată urmări ţelurile şi dorinţele, unde să nu lucreze monoton şi mecanic, ci să rezolve probleme interesante, o slujbă la care să aibă parte de provocări şi despre care, întors seara acasă, să poată spune satisfăcut: «Am realizat ceva, lucrurile depind de mine?». Însă, când te întinzi relaxat în fotoliu, se întâmplă să sune, dintr-odată, telefonul. «Trimite-mi repede documentele alea», te roagă colegul. Şi atunci deschizi laptopul, cauţi informaţiile, verifici prezentarea. Te afli deja acasă, dar asta nu înseamnă că ziua de lucru s-a încheiat. Acesta e unul dintre momentele în care visul începe să se destrame. 20% mai puţin personal, 20% mai multă productivitate. Tot mai multă muncă se împarte pe umeri tot mai puţini. Independenţa în luarea deciziilor poate însemna şi că angajatul stă la birou trei nopţi la rând pentru a termina un proiect. Răsplata: un alt proiect. Vocea angajatorului poate fi şi tăioasă: «Dacă nu vă îndepliniţi obiectivele, va trebui să desfiinţăm departamentul». Fiecare trebuie să-şi administreze singur munca. Cuvântul de ordine este: «Dă totul!». Noua lume a muncii este contradictorie şi diametral opusă principiilor cu care ne obişnuiserăm în secolul XX. Ierarhii plate, muncă în echipă, timp de lucru flexibil, responsabilitate individuală – formele moderne de muncă îi oferă angajatului libertate şi îl expun totodată unor noi constrângeri şi aşteptări. La sfârşitul anilor ’90 capitalismul atingea o nouă treaptă a evoluţiei sale. Inovaţiile precum Internetul, cargourile uriaşe sau diversele revoluţii logistice sunt totodată condiţia şi rezultatul unei noi ordini economice mondiale. Bunurile şi informaţiile ajung în timp record în toate colţurile lumii. Iar aceste schimbări globale ne privesc pe toţi. Odată cu boomul internetului lumea a fost conectată, computerul a devenit cea mai importantă unealtă de lucru, cotaţiile la bursa au sărit în aer şi mulţi studenţi la informatică s-au trezit peste noapte milionari. La sfârşit banii s-au terminat, dar episodul isteric nu a rămas fără consecinţe. La flacăra miliardelor arse, *New Economy* a topit imaginea vechiului angajator şi a făurit o versiune 2.0, care a depăşit de mult branşa IT sau alte industrii ale viitorului, devenind valabilă şi în vechea economie, pentru milioane de angajaţi obişnuiţi, bancheri, agenţi de asigurări, frizeri, vânzătoare şi aşa mai departe. Angajatul modern nu mai trebuie să arate ca revoluţionarii moderni ai internetului – care purtau tricou la întâlnirile de afaceri şi jucau fotbal de masă în timpul orelor de program – pentru a fi adeptul aceloraşi valori de bază: flexibilitate, implicare, spirit întreprinzător. Angajaţi de la

IBM sau Siemens, Volkswagen sau BMW se condamnă singuri la muncă în weekend, nu mai notează orele suplimentare pe care le fac şi sunt disponibili chiar şi în concediu pentru colegii lor. Nu mai e nevoie ca un şef să amenințe cu reținere din salariu sau cu avertismente. Am ajuns să internalizăm controlul, el se află în capul nostru. Dorim ceea ce trebuie să dorim.

Capitalismul se extinde tot mai mult conform unor reguli proprii, la fel ca universul de la *Big Bang* încoace. Tendința economiei occidentale de a cuceri chiar şi cele mai inaccesibile locuri de pe pământ a fost numită de Rosa Luxemburg «acaparare de teritorii». Globalizarea a dat acestui fenomen vechi o cu totul altă dimensiune. Noutatea e că principiile de piață şi cultura muncii se răspândesc nu doar în universul afacerilor, ci, tot mai mult, şi în lumea interioară a individului. Economia dezlănțuită acaparează acele domenii clar definite înainte drept strict neeconomice, cum ar fi timpul liber sau sentimentele noastre. Slujba ne promite recunoaştere şi diversitate, distracție şi emoție, aventură şi prietenie, se apropie, în formele pe care le capătă, de viața privată şi sfârşeşte prin a o devora. Putem denumi acest lucru «acaparare a teritoriului interior». Ca şi globalizarea, acest proces colectiv-psihologic distruge ordini vechi şi face loc unora noi. Sub ochii noştri, se construieşte o lume nouă, a cărei hartă nu o cunoaştem încă. Curioşi, confuzi şi un pic temători, angajații moderni se deplasează pe aceste pete albe de pe glob, *terra incognita* a muncii. Cine se aventurează într-o lume nouă nu ar trebui să se mai uite pe hărțile vechi. Poate că sunt cunoscute, clare şi bine structurate, însă nu mai indică nicio direcție.

Noțiunile centrale ale societății industriale – condica de prezență, principiul seniorității, contractul colectiv de muncă – ar putea ajunge curând în manualul de istorie. Biografia profesională liniară, care promitea sau te amenința cu o carieră fără întreruperi, pe viață, turele care începeau invariabil la 8 dimineața, pentru a se încheia în jur de 16:30 – toate acestea sunt realități de mult depăşite. În fabrici şi în birouri nu se mai lucrează după principiul «*Command and Control*» – comandă şi executare –, ci se preferă autonomia individuală şi structurile matriciale. Cum se lucrează şi cum se trăieşte în ziua de azi? Cum ar putea arăta harta noii lumi a muncii?

Această carte este relatarea unei călătorii prin noul univers al muncii. Pentru a-l explora, nu a trebuit să zbor în Japonia, unde angajații îşi părăsesc locurile de muncă doar pe targă sau în coşciug. Nici nu a fost nevoie să mă întâlnesc cu informaticieni din Silicon Valley – nu, a fost de ajuns să mă uit în jurul meu, în Germania. Am vorbit cu angajați din bănci care urăsc ierarhiile şi îşi iubesc munca sau cu zilieri care îşi doresc un loc de muncă stabil. Din ghidurile de carieră am învățat cum se transformă angajatul modern într-un brand şi cum face din propria lui viață un centru de evaluare. Această carte vorbeşte despre electricieni din orăşelul Zittau care străbat 850 de kilometri până la muncă şi despre copii mici care învață chineza pentru a face față pe piața globală a viitorului. Am făcut jogging cu angajați ai operatorului de telefonie mobilă O2 şi am învățat de la doctorul Werner Mang, chirurgul vedetelor, cum un nas frumos ajută inclusiv în carieră.

În noua lume a muncii nu s-au schimbat doar climatele şi regulile de comportament, ci s-a creat în primul rând un nou model, un prototip al angajatului modern. Aceste coduri şi reguli nu se regăsesc în nicio carte de căpătâi, ci se compun din orgoliu şi dorinţă individuală, din ambiţia de a îndeplini un rol informal în organizaţie şi din rupturi macroeconomice. Împreună, ele formează «arta exploatării de sine», iar aceasta presupune trei virtuţi de bază. Locul de muncă trebuie câştigat: joburile devin tot mai nesigure, concurenţa, tot mai acerbă; pentru a răzbate, angajatul trebuie să realizeze tot mai mult. El ajunge să se considere pe sine însuşi o companie, ale cărei departamente trebuie verificate, analizate şi optimizate continuu, îşi rafinează modul individual de a se prezenta şi încearcă să descopere noi pieţe – şi toate astea la nivel global.

Angajatul *stand-by*: graţie telefonului inteligent (smartphone), WLAN-ului (reţea wireless) şi calculatorului, angajatul modern este disponibil permanent, doar atunci când proiectul a fost dus la bun sfârşit. În ultimul weekend liber, angajatul modern îşi programează un curs de perfecţionare. Munca plătită ocupă un loc tot mai mare în viaţa lui, iar el renunţă la timpul liber pentru companie. Pentru hobby-uri, prieteni şi familie îi rămâne tot mai puţin timp. Nu-i nimic: jobul oferă şi el multă diversitate şi divertisment. Libertatea care ne ţine captivi: angajatul modern nu mai este controlat strict; el îşi organizează munca după propriile standarde, îşi foloseşte imaginaţia şi pasiunile şi se identifică în întregime cu ceea ce face. şi, pentru că «la muncă» nu sunt utile doar cunoştinţele de specialitate, ci şi sentimentele şi personalitatea, jobul începe să acapareze noi regiuni din creier şi îl eliberează pe angajat, câştigând însă, paradoxal, o putere tot mai mare asupra lui.

Există, probabil, puţini oameni la care să se potrivească exact toate cele enumerate. Pe de altă parte, nu mai există nici o profesie complet neatinsă de frământările descrise anterior. Mai important însă decât schimbările concrete de rutină a muncii şi de comportament – care pot fi observate deja – este că se modifică însăşi imaginea noastră despre muncă, felul în care vorbim şi gândim despre slujbă, ceea ce aşteptăm de la ea şi de la noi. În trecut, angajatul tipic era pasiv, făcea ce i se spunea şi se bucura când putea să plece, în sfârşit, acasă.

Noul angajat-model este întreprinzătorul entuziast, un artist al exploatării de sine. E o imagine care, fără îndoială, va influenţa, în viitor, mult mai pregnant munca noastră. Artistul exploatării de sine nu e un tehnocrat plicticos. El este produsul contraculturii care a zdruncinat, în anii ’60 ai secolului trecut, vechea societate burgheză, a avut o influenţă importantă asupra culturii şi societăţii şi a înlocuit valori tradiţionale precum ordinea, disciplina, curăţenia şi punctualitatea cu un sistem nou, profund individualist: «Fii tu însuţi! Fă ce vrei! Fii diferit!». Revoluţionarii anului ’68 aveau, fără îndoială, o atitudine anticonsumistă. Se ignoră totuşi deseori faptul că individualismul lor şi dorinţa lor de exprimare sunt cât se poate de compatibile cu capitalismul. Nu e o întâmplare că atâţia foşti hipioţi – cum ar fi şeful de la Apple, Steve Jobs, sau mogulul filmului George Lucas – au ajuns miliardari şi şi-au pus amprenta asupra noii lumi economice.

În zilele noastre, bancherii şi arhitecţii tineri vorbesc despre meseria lor folosind aproape aceleaşi cuvinte ca adepţii mişcării hippy la Woodstock: împlinire

individuală, o viaţă mai bună, fericire, schimbare şi distracţie. Această viziune euforică, artistică asupra muncii se contopeşte într-un mod ciudat cu discursul managerial, care pune accent pe starea economiei, pe cointeresarea financiară a angajaţilor şi pe imperativul creşterii productivităţii. Aşa sună noul refren al muncii: slujba devine centrul aspiraţiilor sociale şi al existenţei individuale. Alte segmente ale vieţii, care nu au nimic de-a face cu valoarea economică adăugată, sunt neglijate. Ia fiinţă o monocultură a muncii.

Să nu fiu înţeles greşit: această carte nu predică întoarcerea la vechea societate industrială. Cine ar mai avea chef de monotonie, comenzi şi disciplină? E bine că din ce în ce mai multor oameni le place ce fac şi că ei îşi pot organiza munca aşa cum cred de cuviinţă. Însă, pentru a evita pericolele, trebuie să înţelegem structurile şi mecanismele noii lumi a muncii, trebuie să fim atenţi şi să nu dăm crezare tuturor promisiunilor frumos poleite".

(Schrenk, Jakob, *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*, 2010, pp. 7-14).

De consultat: Schrenk, Jakob (2010). *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*. Bucureşti: Editura Humanitas (www.humanitas.ro/files/media/arta-exploatarii-de-sine.pdf).

Lucrări:

Schrenk, Jakob [2007] (2010). *Arta exploatării de sine sau minunata nouă lume a muncii*. Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. germană de Dana Gheorghe).

http://www.perlentaucher.de/autoren/21161/Jakob_Schrenk.html

SCOTT, DENISE BENOIT. Sociolog şi psiholog american. A obţinut licenţa în psihologie la Universitatea din Hartford şi doctoratul în sociologie la Universitatea din Massachusetts. Profesor la Departamentul de Sociologie şi la Institutul de Cercetare Socială şi Demografică din cadrul Universităţii Masachusetts, Amherst. A primit în 2010 o bursă Nehru-Fulbright pentru a preda în India la Universitatea Garhwal HNB în Srinagar. Ea consideră India un teren fertil pentru studiul schimbărilor economice, politice şi culturale care au un efect enorm asupra oamenilor din întreaga lume.

A analizat diferenţele de gen în marile corporaţii. Evoluţia femeilor în poziţii manageriale şi modul în care această evoluţie a afectat viaţa de familie, locurile de muncă, relaţiile publice, etc. Scott arată cum planurile personale şi profesionale se intersectează. Costurile sociale ale funcţiilor executive sunt mai mari la femei, afectându-le relaţiile de familie. Implicarea femeilor în domeniul fiscal, în zona de lobby aşează pe alte relaţii interesele corporaţiilor şi interesele

femeilor. Nu e vorba de o masculinizare a femeilor sau de o feminizare a lumii afacerilor, ci de o reinventare a relaţiilor de afaceri. Deşi dezavantajate faţă de omologii lor de sex masculin, femeile aflate în funcţii de conducere îşi construiesc reţele şi relaţii, folosesc din plin legăturile de rudenie.

De consultat:

Scott, Denise Benoit (2001). The Costs and Benefits of Women's Family Ties in Occupational Context: Women in Corporate-Government Affairs Management. *Community, Work & Family*,4,1, pp 5-27.
users.manchester.edu/Student/DLClousing/.../AnnotatedBibliographyScott.pdf

Lucrări:

Scott, Denise Benoit (2001).The Costs and Benefits of Women's Family Ties in Occupational Context: Women in Corporate-Government Affairs Management. *Community, Work & Family*, 4, 1, pp 5-27.

Clawson, Dan, Neustadtl, Alan şi Scott, Denise Benoit (1992). *Money Talk: Corporate PACs and Political Influence*.New York: Basic Books.

Scott, Denise Benoit (2007). *The Best-Kept Secret: Women Corporate Lobbyists, Politics and Power in the United States***.** Rutgers University Press.
http://www.geneseo.edu/news_events/three-suny-geneseo-faculty-members-receive-fulbright-awards

SCOTT, RICHARD W. (n. 1932) **Sociolog american**. Profesor emeritus la Departamentul de Sociologie al Universităţii Stanford. Doctor în sociologie (Universitatea din Chicago). Activitatea didactică a desfăşurat-o la Stanford. De asemenea a ţinut cursuri la Graduate School of Education şi School of Medicine. Director şi fondator al Centrului de Cercetare a Organizaţiilor de la Universitatea Stanford. Scott defineşte organizaţiile ca acele *colectivităţi ai căror participanţi urmăresc interese multiple, atât diferite, cât şi comune, dar care recunosc însemnătatea perpetuării organizaţiei ca reprezentând o resursă importantă*. A adus importante contribuţii la studiul organizaţiilor din perspectiva abordărilor instituţionaliste, abordând teme, precum: teoria instituţionalistă şi organizaţiile; potenţialul activ al organizaţiilor, evaluarea instituţiilor prin analiza variaţiei şi analiza procesuală, procesele şi agenţii instituţionali, procesele de dezinstituţionalizare.

Cei trei piloni ai instituţiilor. ”Sistemele de reglementare, sistemele normative, cele cultural-cognitive – fiecare dintre aceste elemente a fost identificat de unul sau altul dintre teoreticienii din domeniul ştiinţelor sociale ca o componentă vitală a instituţiilor. Cele trei elemente creează o mişcare continuă «de la conştient la inconştient, de la ceea ce este întărit prin lege la ceea ce este considerat implicit» (Hoffman, 1997, p.36). O abordare posibilă ar fi analiza tuturor acestor faţete ca elemente ce contribuie, în moduri interdependente şi reciproc consolidante, la un puternic cadru social care înglobează şi etalează forţa şi elasticitatea notorie a acestor structuri [...]. Să analizăm tabelul următor. Coloanele conţin trei elemente – cei trei piloni, identificaţi ca susţinători sau creatori ai instituţiilor. Rubricile orizontale definesc câteva dintre principalele aspecte care generează ipoteze diferite şi dispute între teoreticienii ce evidenţiază un anume element în detrimentul celorlalte. Acest tabel va servi ca ghid, iar în cele ce urmează voi examina fiecare element separat.

Cei trei piloni ai organizaţiilor

	Reglator	**Normativ**	**Cultural-cognitiv**
Fundamentele supunerii	Eficacitate	Obligaţii sociale	Realităţi implicite Înţelegere comună
Fundamentele ordinii	Reguli reglatoare	Perspective comune	Scheme constitutive
Mecanisme	Coercitive	Normative	Mimetice
Logică	Utilitate	Adecvare	Corectitudine
Indicatori	Reguli, legi, sancţiuni	Certificare Acreditare	Convingeri comune Logică împărtăşită a acţiunilor
Fundamentele legitimării	Confirmate legal	Călăuzite de morală	Comprehensibile Recognoscibile Susţinute cultural

Pilonul reglator. În sensul cel mai larg, toţi cercetătorii subliniază aspectele reglatoare ale instituţiilor: instituţiile constrâng şi reglementează comportamentul. Cercetătorii mai strict asociaţi cu acest pilon reglator se disting prin importanţa pe care o dau proceselor de reglementare explicite: activităţi de stabilire a regulilor, de monitorizare şi sancţionare. În concepţia lor, procesele de reglementare presupun capacitatea de a stabili reguli, de a verifica respectarea lor de către ceilalalţi şi, dacă este necesar, de a oferi recompense sau de a impune pedepse, într-o încercare de a influenţa comportamentul viitor al participanţilor. Aceste procese pot funcţiona prin intermediul unor mecanisme difuze şi informale, implicând tradiţii şi cutume cum sunt ostracizarea sau punerea la stâlpul infamiei, ori pot să fie foarte formalizate şi atribuite unor actanţi specializaţi, cum sunt poliţia şi tribunalele [...]. Forţa, teama şi interesul sunt componentele principale ale pilonului reglator, dar ele sunt adesea moderate de existenţa regulilor, indiferent dacă acestea iau forma codurilor comportamentale informale sau a regulilor şi legilor oficiale. După cum subliniază Weber ([1924], 1968), aproape niciun conducător nu se mulţumeşte să pună la temelia regimului său exclusiv forţa. Toţi

încearcă să cultive încrederea în legitimitatea acestuia. De aceea, actanţii puternici îşi pot *impune* uneori voinţa asupra celorlalţi, bazându-se pe folosirea pedepselor sau ameninţarea cu sancţiuni. Ei pot, de asemenea, oferi *motivaţii* pentru a-şi asigura docilitatea celorlalţi. De exemplu, în multe programe federale lipseşte autoritatea exprimată în mod programatic, dar ele se asigură de cooperarea autorităţilor locale prin furnizarea unor fonduri destinate sprijinirii unor programe specifice. Totuşi, cazurile cele mai comune implică uzul *autorităţii*, când puterea coercitivă se legitimează printr-un cadru normativ care susţine şi limitează în egală măsură exercitarea puterii (v. Scott, 1987). Pilonii reglator şi normativ se pot consolida reciproc [...].

Pilonul normativ. Un al doilea grup de teoreticieni consideră că instituţiile se întemeiază în primul rând pe un pilon normativ (v. tabelul precedent). Accentul se pune aici pe regulile normative care introduc în viaţa socială dimensiunea prescriptivă, dimensiunea evaluării şi cea a necesităţii sau obligaţiei. Sistemele normative includ atât valori, cât şi norme. *Valorile* sunt concepţii referitoare la ceea ce este preferabil sau dezirabil, precum şi la elaborarea unor standarde în cadrul cărora comportamentul sau structurile existente pot fi comparate şi evaluate. *Normele* specifică în ce fel trebuie făcute lucrurile; ele definesc mijloacele legitime pentru atingerea unor scopuri spre care aspirăm. Sistemele normative definesc scopuri şi obiective (cum ar fi câştigarea unui meci sau obţinerea unui profit), dar desemnează şi căile cele mai potrivite pentru a le atinge (cum ar fi regulile care specifică modul în care va fi jucat meciul sau concepţiile despre practicile corecte în afaceri). Unele valori şi norme se pot aplica tuturor membrilor colectivităţii; altele se aplică numai anumitor tipuri de actanţi sau poziţii. Ultimele dau naştere *rolurilor*, care sunt moduri de concepere a scopurilor şi activităţilor adecvate unor anumiţi indivizi sau unor poziţii sociale specifice. Aceste convingeri nu sunt simple anticipări sau predicţii, ci prescripţii – perspective normative – asupra manierei în care ar trebui să se comporte anumiţi actanţi. Perspectivele sunt impuse de alţi actanţi remarcabili aflaţi în această situaţie şi de aceea actantul implicat le simte ca pe nişte presiuni externe. Oricum, actantul ajunge să internalizeze aceste perspective, dar în grade diferite. Din punct de vedere formal, rolurile pot fi inventate. De exemplu, într-un context organizaţional, anumite funcţii se definesc prin deţinerea anumitor drepturi şi responsabilităţi şi prin diferite grade de acces la resursele materiale. Rolurile pot să apară şi ele informal pentru ca, în timp şi prin interacţiune, să apară şi perspectivele normative diferenţiate care să dirijeze comportamentul. De obicei, se consideră că sistemele normative impun restricţii asupra comportamentului social – şi aşa este. Dar, în acelaşi timp, ele legitimează şi permit acţiunea socială. Ele conferă drepturi, dar şi responsabilităţi, privilegii, dar şi îndatoriri, autorizează, dar şi obligă [...].

Pilonul cultural-cognitiv. O a treia categorie de instituţionalişti, care sunt în primul rând antropologi (ca Geertz şi Douglas) sau sociologi (ca Berger, Meyer şi Zucker), au evidenţiat poziţia centrală ocupată de elementele cultural-cognitive ale instituţiilor – concepţiile împărtăşite care constituie natura realităţii sociale şi cadrele prin care se produce semnificaţia (a se consulta din nou tabelul). Atenţia

acordată dimensiunilor cultural-cognitive ale instituţiilor este trăsătura distinctivă majoră a neoinstituţionalismului din sociologie. Aceşti instituţionalişti iau în serios dimensiunile cognitive ale existenţei umane. Acţiunea de mediere între lumea stimulilor din exterior şi răspunsul organismului individual reprezintă o acumulare de reprezentări simbolice internalizate ale lumii. «În paradigma cognitivă, ceea ce face o fiinţă este, în mare parte, o funcţie a reprezentării interne a fiinţei respective despre mediul în care trăieşte» (D'Adrande, 1984, p.88). Simbolurile – cuvinte, semne, gesturi – au efect prin conturarea semnificaţiei pe care o atribuim obiectelor şi activităţilor. Semnificaţiile se ivesc în interacţiune şi sunt menţinute şi transformate întrucât sunt utilizate ca să dea sens cursului neîntrerupt al evenimentelor. Evidenţierea importanţei simbolurilor şi semnificaţiilor ne readuce la premisa centrală a lui Max Weber. După cum am amintit în capitolul I, Weber consideră acţiunea ca fiind socială doar în măsura în care actanţii asociază semnificaţii comportamentului. Pentru a înţelege sau explica o acţiune – orice acţiune – analistul trebuie să ţină cont nu doar de condiţiile obiective ci şi de interpretarea lor subiectivă de către actanţii [...]. Eticheta (cu cratimă) de «cognitiv-cultural» reprezintă acceptarea faptului că procesele interpretative interne sunt modelate de cadrele culturale externe. După cum propune Douglas (1982), ar trebui «să tratăm categoriile culturale ca pe recipientele cognitive în care interesele sociale sunt definite şi clasificate, susţinute, negociate şi supuse disputelor» (p. 12). Pentru teoreticienii cultural-cognitivi, de multe ori docilitatea apare deoarece alte tipuri de comportament sunt de neconceput; rutinele sunt respectate din cauză că sunt de la sine înţelese, ele reprezentând *modul în care facem aceste lucruri* [...]. O concepţie cultural-cognitivă asupra instituţiilor accentuează rolul fundamental jucat de construcţia mediată social a unui cadru comun de semnificaţii [...]

Cei trei piloni şi legitimitatea. «Ca să supravieţuiască şi să prospere în mediul lor social, organizaţiile au nevoie nu numai de resurse materiale şi informaţii tehnice. Ele au nevoie şi de acceptare socială şi de credibilitate» (Scott *et al.*, 2003, p.237). Sociologii se folosesc de conceptul de legitimitate pentru a se referi la aceste condiţii [...]. Mai mult, spre deosebire de resursele materiale sau informaţiile tehnice, legitimitatea nu este o resursă care, odată investită, să poată fi combinată şi transformată în scopul obţinerii unor produse noi şi diferite, ci o valoare simbolică ce poate fi prezentată astfel încât să fie vizibilă pentru cei din exterior [...]. În primele lor stadii, activităţile instituţionale se dezvoltă ca tipare de comportament repetate care evocă semnificaţii împărtăşite de către participanţi. Legitimitatea acestei categorii presupune conectarea ei la cadre, norme sau reguli culturale mai largi. «Legitimitatea *explică* ordinea instituţională conferind o validitate cognitivă semnificaţiilor sale obiectivate. Legitimitatea justifică ordinea instituţională acordând demnitate normativă imperativelor sale practice» (pp. 92-93). Înscriindu-se într-un curent ideatic paralel, Weber ([1924] 1968) susţine că puterea devine legitimată ca autoritate în măsura în care este susţinută de norme sociale predominante, fie ele tradiţionale şi charismatice sau birocratice (v. şi Dornbusch şi Scott, 1975). Şi, evidenţiind dimensiunea cultural-cognitivă, Meyer şi cu mine propunem că «pentru o organizaţie, legitimitatea organizaţională

să se refere la gradul ei de susţinere culturală» (Meyer şi Scott, 1983, p.201) [...]. Cei trei piloni determină trei baze de legitimare înrudite, dar uşor diferenţiat (v. tabelul). Accentul reglator este în conformitate cu regulile: organizaţiile legitime sunt cele întemeiate pe baza unor cerinţe legale sau cvasilegale relevante şi care operează în conformitate cu aceste cerinţe. O concepţie normativă pune accentul pe o bază morală, mai profundă, pentru evaluarea legitimităţii. Sistemele de control normative pot fi internalizate în mult mai mare măsură decât cele reglatoare; prin urmare, stimularea conformării pare să includă atât recompense intrinseci cât şi extrinseci. O perspectivă cultural-cognitivă evidenţiază legitimitatea care provine din adoptarea unui cadru comun de referinţă sau a unei definiţii comune a situaţiei. A adopta o structură sau o identitate tradiţională pentru a stabili un raport cu o situaţie specifică înseamnă a căuta legitimitatea ce are ca sursă consecvenţa cognitivă. Modelul cultural-cognitiv este nivelul «cel mai profund», deoarece se bazează pe forme de înţelegere preconştiente, comun acceptate".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 72-84)

De consultat:

Scott, Richard W. (2004). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. Stanford University.
cos.groups.si.umich.edu/Institutional%20Theory%20Oxford04.pdf
Scott, Richard W. şi Meyer, John W. (ed.) (2008). *Institutional Environments and Organisations: Structural Complexity and Individualism*. Thousend Oaks: Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=fggj5E_8E4QC&dq=Scott,+Richard,+W.+and+Meyer,+John,+W.

Lucrări:

Scott, Richard W. şi Black, Bruce L. (ed.) (1986). *The Organization of Mental Health Services: Societal and Community Systems***.** Berverly Hills: Sage Publications.
Scott, Richard W. şi Meyer, John W. (ed.) (1994). *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Thousend Oaks: Thousend Oaks: Sage Publications.
Scott, Richard W. [2001] (2004). *Instituţii şi organizaţii*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din lb. engleză de Alina Radu).
en.wikipedia.org/wiki/William_Richard_Scott
www.sagepub.com/authorDetails.nav?...

SEGRESTIN, DENIS (n. 1945). **Sociolog francez**. Profesor universitar de sociologie la Facultatea de Ştiinţe Politice din Paris. Predă sociologia întreprinderii şi activităţilor economice. Cercetător şi conducătorul programului doctoral de la Centrul de Sociologie al

Organizaţiilor. Membru în Comitetul de redacţie al *Revue Française de Sociologie*. Expert sociolog la l'Agence d'Évaluation de la Recherche et l'Enseignement Supérieur. Preşedinte al Comitetului Ştiinţific al Maison des Sciences de l'Homme en Bretagne. Abordează probleme precum: universul muncii, al relaţiilor de producţie şi condiţiile social-istorice de transformare a lor. Reprezentant al abordării instituţionale a întreprinderii.

"Pentru a analiza intrarea întreprinderii în societate, Denis Segrestin recurge la o serie de noţiuni elaborate de sociologia de la sfârşitul secolului al XIX-lea: cele de «comunitate» şi de «societate», conceptualizate de către Ferdinand Tönnies şi îmbogăţite de Max Weber prin termenii de «comunizare» şi «sociaţie». Ferdinand Tönnies a opus «societatea» – care caracterizează civilizaţia urbană şi industrială, întemeiată pe legi scrise şi pe contracte raţionale – «comunităţii», bazată pe legături organice, afective şi spirituale. La rândul său, Max Weber (1971, *op.cit.*) defineşte «comunizarea» ca pe o relaţie socială întemeiată pe sentimentul subiectiv al apartenenţei la aceeaşi comunitate, în vreme ce, în «sociaţie», relaţia socială se bazează pe un compromis sau pe coordonarea unor interese motivate raţional, de felul acelora care apar în cadrul schimbului de mărfuri sau în orice asociaţie orientată spre atingerea unor scopuri materiale sau politice. «Comunizarea» şi «sociaţia» sunt tipuri ideale. În realitatea empirică, orice sociaţie tinde către comunizare din momentul în care relaţiile dintre membrii ei trec dincolo de cadrul contractual care stă la baza ei. Invers, o relaţie socială resimţită ca o comunizare se poate îndrepta în direcţia unei sociaţii, aşa cum se întâmplă cu grupul familial, resimţit afectiv ca o comunitate, dar care poate fi, totuşi, exploatat ca o societate. Pe plan istoric, spune Denis Segrestin, întreprinderea s-ar fi construit mai întâi pe un principiu societar, îndepărtându-se de valorile tradiţionale ale meseriei şi de comunitatea fuzională a breslelor. Această ruptură corespunde întrucâtva începutului modernităţii, în măsura în care legătura socială suferă o transformare: relaţiilor de proximitate le ia loc distanţa contractuală, iar reprezentările împărtăşite dispar în spatele regulilor şi procedurilor. Construirea societară a întreprinderii s-ar fi afirmat de-a lungul timpului şi ar fi găsit puncte de sprijin într-o concepţie conflictuală asupra raporturilor interne, o concepţie producătoare de autonomie, de compromisuri, de reguli şi de relaţii contractuale. Revoluţia societară, arată Denis Segrestin, pare să-şi fi consumat virtuţile dinamice, astfel încât astăzi nu mai percepem decât efecte perverse constând în excese, confuzii şi blocaje. Înseamnă că, printr-o întoarcere de o sută opt zeci de grade, asistăm la reînvierea unei construcţii comunitare a întreprinderii? Este îndoielnic. O asemenea ipoteză, bazată pe o ideologie a consensului, tinde să nege experienţa autonomiei actorilor sociali, dobândită de-a lungul a peste un secol de construcţie societară a întreprinderii. Or, această experienţă nu poate fi ştearsă de pe o zi pe alta. Denis Segrestin vede, în evoluţiile recente ale poziţiei întreprinderii în societate, un proces de comunizare compatibil cu câştigurile anterioare ale sociaţiei. Ancorarea relaţiei de producţie în spaţiul sociabilităţii nu s-ar mai opune experienţei de autonomie a actorilor sociali, ci s-ar armoniza cu aceasta. Această articulare între sociaţie şi comunizare ar tinde să devină, în cadrul întreprinderii, un

veritabil model de referinţă pentru armonizarea raporturilor sociale. Vedem, prin urmare, că analiza istorică a lui Denis Segrestin refuză să considere întreprinderea ca pe un univers închis. La fel procedează şi abordarea instituţională a întreprinderii, în încercarea de a pune bazele unui cadru de analiză pentru o sociologie a întreprinderii".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 82-83)

De consultat:

Segrestin, Denis [1992] (1994). *Sociologia dell'impresa*. Bari: Edizioni Dedalo (trad. în l. italiană de Fabrizio Versienti).
http://books.google.ro/books?id=ui0deBPz1f4C&pg=PA257&dq=Segrestin,+Denis&hl=

Lucrări:

Segrestin, Denis (1985). *Le Phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*. Paris: Fayard.
Segrestin, Denis (1992). *Sociologie de l'entreprise*. Paris: Armand Colin.
Segrestin, Denis (2004). *Les Chantiers du manager*. Paris: Armand Colin.
Segrestin, Denis (2007). *Pour une sociopolitique de management. Le Cas de l'externalisation des ressources humaines***.** Paris: L'Hartmttan.
www.ces.fas.harvard.edu/people/p247.html
www.cso.edu/cv_equipe.asp?per_id=81
www.wikipedia.org/wiki/Denis_Segrestin

SELZNICK, PHILIP (n. 1919). **Sociolog şi jurist american**. Studii la City College of New York (1938). Studii academice la Columbia University (1943). Doctor în sociologie la Columbia University (1947). Doctor în drept la Universitatea din Utrecht, Olanda (1951). În 1952, director al Centrul de Studii ale Dreptului şi Societăţii la Universitatea Berkeley, California. Fondator al catedrei de jurisprudenţă şi politici sociale. Profesor emeritus de drept şi sociologie al Universităţii Berkeley, California. Elev al lui R.K. Merton, a adus importante contribuţii la teoria organizaţiilor, elaborând un model instituţional în domeniul sociologiei dreptului.

"În 1949, Philip Selznick publică rezultatele cercetărilor pe care le efectuase, cu câţiva ani mai înainte, în *Tennessee Valley Authority* (TVA). Este vorba despre o instituţie publică înfiinţată de statul federal în mai 1933, în cadrul politicii *New Deal,* cu scopul de a favoriza dezvoltarea economică şi socială a văii agricole a râului Tennessee. Competenţele ei privesc atât amenajarea teritoriului, cât şi organizarea reţelei de distribuţie a electricităţii, controlul debitului râului şi iniţierea agricultorilor în tehnicile moderne de exploatare. Noutate pe harta

administrativă a Statelor Unite din anii '30, TVA este renumită prin autonomie şi prin caracterul transparent al funcţionării ei. Într-adevăr, pentru a atinge obiectivele pe care i le-a stabilit statul federal, TVA trebuie să rămână independentă în raport cu interesele private şi cu organele puterii locale, ale căror carenţe au stat, de altfel, la originea înfiinţării ei, ţinând însă seama, prin intermediul unor modalităţi de concentrare şi cooperare, de nevoile populaţiei locale *(Grass Roots Doctrine).* În acest scop, TVA este sprijinită de o serie de instituţii locale, care îi prelungesc acţiunea până la nivelul populaţiei. Analizând funcţionarea TVA, Selznick validează un set de propuneri care pune accentul pe rolul *structurilor informale* din cadrul organizaţiilor birocratice. Aceste propuneri, apărute mai ales în urma discutării unui ansamblu de lucrări elaborate de Şcoala de relaţii umane, sunt în număr de trei:

- orice organizaţie creează structuri informale;
- în cadrul ei, scopurile iniţiale sunt modificate (abandonate, deviate, reformulate) de procese interne;
- aceste modificări se fac prin intermediul structurilor informale.

La cele trei propuneri, se adaugă următoarea ipoteză: modificarea scopurilor iniţiale nu rezultă numai din procesele interne, ci şi din complicitatea unora dintre membrii organizaţiei cu anumite grupuri externe de presiune. Cum şi pe ce cale au apărut structuri informale în cadrul TVA? Selznick arată că mecanismele de delegare a puterii din interiorul unei instituţii cu competenţe atât de variate favorizează constituirea unor grupuri care se deosebesc între ele prin sarcini şi printr-o capacitate de expertiză specifice. Aceste grupuri ajung să nu mai perceapă decât scopurile şi interesele legate de sarcinile pe care le îndeplinesc, în detrimentul obiectivelor generale ale organizaţiei. Fenomenul ia o amploare deosebită atunci când TVA încearcă o cooperare cu instituţiile locale pentru a duce la bun sfârşit anumite proiecte. Aplicarea programului de modernizare a agriculturii oferă un exemplu în acest sens. TVA încredinţează unor administraţii locale şi şcolilor agricole din zonă executarea acestui program care constă în informarea agricultorilor şi în deprinderea lor cu tehnicile moderne de exploatare. Acestor instituţii locale le revine deci misiunea de a concretiza efectiv, pe teren, orientările politicii agrare a TVA. Or, lucrurile nu se petrec aşa cum se prevăzuse. În realitate, numeroşi reprezentanţi ai administraţiilor şi şcolilor respective au legături strânse cu membri influenţi ai organizaţiei profesionale a agriculturii din cadrul TVA. Aceştia din urmă au idei proprii în ceea ce priveşte dezvoltarea agricolă a văii râului Tennessee, idei care nu coincid neapărat cu politica definită de TVA. Reţelele de relaţii locale ies de sub controlul TVA, iar de aici rezultă o serie întreagă de consecinţe neaşteptate:

- pe de o parte, acţiunile întreprinse, departe de a viza totalitatea fermierilor de pe valea râului Tenessee, sunt realizate numai în beneficiul agricultorilor celor mai prosperi, care au relaţii mai strânse cu organizaţia profesională agricolă;

– pe de altă parte, reţeaua alcătuită din oameni politici, membri ai organizaţiei profesionale agricole şi agenţi ai administraţiilor locale se dovedeşte a fi un grup de presiune eficient. Acest grup de presiune reuşeşte să-i atragă de partea sa pe experţii în probleme agricole ai TVA, care devin purtătorii de cuvânt ai intereselor sale în interiorul instituţiei lor. Prin intermediul experţilor respectivi, grupul de interese influenţează definirea orientărilor generale ale TVA, şi nu numai în domeniul agricol. Astfel, terenurile ce urmau să devină spaţii de agrement vor fi până la urmă transformate în terenuri agricole. Presiunile exercitate de mediu vor duce la transformarea unora dintre obiectivele iniţiale ale TVA.

Prin această analiză, Philip Selznick validează ipoteza lui Merton, potrivit căreia birocraţiile produc în mod spontan disfuncţii. Principala sa contribuţie este constatarea că disfuncţiile nu sunt produse numai de numărul mare de reglementări. Selznick arată că ele sunt rezultatul, pe de o parte, al specializării activităţilor, care face ca membrii unei organizaţii să se concentreze asupra unor scopuri specifice în detrimentul obiectivelor generale şi, pe de altă parte, al presiunii exercitate de mediu. Selznick atrage atenţia asupra faptului că organizaţiile nu se dezvoltă numai în funcţie de anumite exigenţe interne, fiind aşadar nevoite să ţină sub control şi relaţiile pe care le au cu mediul".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp.23-25)

De consultat:

Selznick, Philip (1984). *TVA an the Grass Roots*: *A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.
http://books.google.ro/books?id=Mym5Ycgamo8C&printsec=frontcover&dq=Selznick,+Philip& ...

Lucrări:

Selznick, Philip (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13, pp.25-35.
Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
Selznick, Philip (1984). *TVA an the Grass Roots*: *A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley: University of California Press.
http://en.wikipedia.org/wiki/Philip_Selznick
http://www.newfoundations.com/EGR/Selznick.html

SENGE, PETER M. (n. 1947). **Inginer şi expert american în învăţarea organizaţională**. Licenţă în inginerie aerospaţială la Stanford University. De asemenea, a studiat şi filosofia. Master în modelarea sistemelor sociale la Massachusetts Institute of Technology (1972). Doctor în

filosofie la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Technology (1978). Director al the Center for Organizational Learning, MIT. Senge a devenit o personalitate proeminentă în dezvoltarea organizaţională prin publicarea, în anul 1990, a cărţii: *The Fifth Discipline*, în care a elaborat noţiunea de sistem de învăţare organizaţională. El concepe organizaţia ca pe un sistem dinamic, aflat într-o continuă adaptare şi ameliorare. Profesor de ştiinţe comportamentale la Massachusetts Institute of Technology. A întemeiat şi conduce The Society for Organizational Learning.

"Dr. Senge şi-a legat numele de domeniul organizaţiilor care învaţă. Le-a oferit multor corporaţii de frunte ocazia de a-şi îmbunătăţi capacitatea de învăţare.

Organizaţiile care învaţă. În opinia lui Peter Senge, există cinci aspecte esenţiale ale acestui tip de organizaţie: 1) perfecţionarea individuală; 2) modelele mentale; 3) împărtăşirea viziunii; 4) învăţarea în echipă; 5) gândirea sistemică. Aceste aspecte se asociază cu *o transmutare a minţii, de la a vedea părţile unui întreg la a vedea golurile dintre ele, de la a privi oamenii ca pe nişte indivizi ce nu reacţionează decât pentru a-şi exprima neputinţa la a-i considera participanţi activi la modelarea realităţii lor, de la a reacţiona faţă de prezent la a crea viitorul* (Senge, Peter, Interviu pentru Ivy Business Journal, p.69). Organizaţiile care învaţă sunt *organizaţii în care oamenii îşi măresc în permanenţă capacitatea de a crea ceea ce doresc, unde sunt susţinute tipare de gândire noi, extinse, unde aspiraţiile colective sunt libere, unde toată lumea învaţă, fără întrerupere, să vadă întregul nedivizat* (Senge, Peter, 1990. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organisation*, p.3). În cadrul organizaţiilor care doresc să înveţe şi să faciliteze stimularea talentelor prin intermediul culturii lor, accentul se pune pe oameni. În contextul organizaţiilor care învaţă, managementul resurselor umane impune o cultură a colaborării, tolerantă, care aduce cu sine alinierea obiectivelor organizaţiei la cele personale. Este o cultură care le permite oamenilor să se recreeze pe ei înşişi.

Perfecţionarea individuală se concentrează asupra fiecărui angajat în parte. Organizaţia învaţă prin fiecare dintre membrii săi, creând cunoştinţe care se transformă în cunoştinţe ale organizaţiei. Nu există învăţare fără oameni. *Perfecţionarea individuală trece dincolo de competenţe şi de abilităţi. Trece dincolo de evoluţia spirituală sau de deschiderea minţii, cu toate că are nevoie de această perfecţionare spirituală. Asta înseamnă a aborda viaţa ca pe o operă de creaţie, a trăi dintr-un punct de vedere creativ, spre deosebire de punctul de vedere reactiv* (Senge, Peter, 1990, p.141). Printre componentele perfecţionării individuale sunt incluse valorile individuale, întrebările şi clarificările permanente ale lucrurilor importante şi deprinderea de a vedea cât mai limpede realitatea. Este un aspect foarte greu de înţeles pentru oamenii de afaceri pragmatici. Cu toate acestea, perfecţionarea individuală este foarte importantă pentru angajaţi, care au valori şi aspiraţii diferite şi îşi doresc ocazia de a se studia pe ei înşişi. Perfecţionarea individuală înseamnă autodezvoltare deplină.

Modelele mentale. Fiecare persoană şi-a format o imagine «interioară» a lumii, bazată pe anumite prezumţii. Comportamentul individual este ghidat de aceste modele mentale, care sunt rezultatul experienţei noastre, al educaţiei şi al mediului înconjurător. Modelele mentale pot fi – şi sunt – bariere în calea procesului de învăţare. Dacă ne dăm seama că organizaţia pentru care lucrăm nu este interesată de progresele şi de aspiraţiile noastre sau că dă dovadă de un comportament incorect, vom acţiona în consecinţă, neaducându-ne efectiv contribuţia în folosul acesteia. (Sindromul «Să moară şi capra vecinului»). Modelele mentale afectează modul în care luăm decizii şi comportamentul faţă de alte persoane. *Disciplinarea modelelor mentale începe prin întoarcerea oglinzii către interior prin a învăţa să dezgropăm imaginile lumii din interiorul nostru, să le aducem la suprafaţă şi să le supunem unei cercetări riguroase* (Senge, Peter, 1990, p.9).

Împărtăşirea viziunii se bazează pe participarea mai multor persoane. Fiecare membru al organizaţiei trebuie să înţeleagă viziunea afacerii şi să se implice în implementarea ei. O viziune împărtăşită dă sens muncii, te îndeamnă să-ţi aduci contribuţia şi să faci eforturi. E un stimulent efectiv către învăţătură – un mod de a câştiga «inima şi mintea» angajaţilor. Când viziunea e împărtăşită, o însărcinare devine o parte a sinelui. *Când există o viziune autentică (opusă mult prea familiarei «declaraţii de viziune»), oamenii se depăşesc pe ei înşişi şi învaţă nu pentru că li se spune s-o facă, ci pentru că vor să o facă* (Senge, Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*, 1990, p. 9).

Învăţarea în echipă. Oamenii au idei extraordinare, discută, fac schimb de experienţă, fac proiecte în echipă. Oamenii trebuie să fie capabili să lucreze împreună. După finalizarea fiecărui proiect sau a fiecărei sarcini de serviciu, membrii echipei pot reflecta asupra realizărilor, competenţelor şi experienţelor lor. Învăţarea în echipă generează sinergie în interiorul organizaţiei.

Gândirea sistemică. A cincea disciplină. Gândirea sistemică integrează toate celelalte patru aspecte şi îi dă organizaţiei posibilitatea de a vedea „fotografia mărită». Gândirea de sistem este un aspect fundamental al oricărei organizaţii de învăţare. În lipsa ei, toate celelalte aspecte vor fi izolate, ceea ce nu va ajuta la generarea procesului de învăţare organizaţională".

(Kermally, Sultan, *Maeştrii managementului resurselor umane*, 2009, pp. 128-131)

De consultat:

Peter Senge's Necessary Revolution. În *Business Week*, 2008, 11 Iun.
www.businessweek.com/.../id20080611_566195.htm

Lucrări:

Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organizations*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.

Senge Peter, Laur Joe, Schley Sara, Smith Bryan (2006). *Learning for Sustainability.*Society for Organizational Learning

Senge, Peter, Smith Brian, Kruschwitz, Nina, Laur, Joe şi Schley, Sara (2008). *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Portland: Broadway Books.
en.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge
http://www.solonline.org

SHERIF, MUZAFER (1906–1988). **Psiholog social american** de origine turcă. Fodator al psihologiei sociale experimentale. S-a născut în Turcia unde a urmat studiile la Colegiul Internaţional din Izmir şi apoi la Universitatea din Istanbul. Sherif îşi continuă studiile în S.U.A, la Universitatea Harvard. În anul 1935, a obţinut titlul de doctor în filosofie, cu teza: *Factori sociali în percepţie*. Activitatea didactică şi ştiinţifică şi-a desfăşurat-o la universităţile: Columbia, Yale, Oklahoma şi la Universitatea de Stat din Pennsylvania. A adus contribuţii remarcabile la înţelegerea proceselor sociale şi, în mod special, la normele sociale şi la teoria conflictelor.

"Sherif realizează celebrele sale experimente, *privind efectul autocinetic,* prin care se evidenţiază modul de formare a normelor sociale, care ghidează comportamentele indivizilor în situaţii ambigue. Mai precis, că interacţiunea indivizilor conduce la cristalizarea la nivelul grupului a unor norme comune, diferite de criteriile de evaluare individuale. Începând cu anul 1948, M. Sherif realizează o serie de studii privind conflictele dintre grupuri şi posibilităţile de rezolvare a acestora. În acest sens, el a realizat numeroase experimente în taberele de vacanţă din Connecticut, urmărind să evidenţieze procesul de adoptare a normelor de comportament nescrise, dezvoltarea *spiritului de corp* în grupurile informale (băieţi între 11 şi 12 ani), relaţiile dintre grupurile aflate în conflict, precum şi modul de soluţionare a conflictelor [...].

Pentru a reproduce în laborator situaţiile din viaţa cotidiană în care realitatea fizică este ambiguă, neconstrângătoare, îngăduind alegerea unei poziţii, Sherif a ales efectul autocinetic. Acest fenomen, cunoscut până atunci astronomilor şi fizicienilor, constă în faptul că în întuneric deplin un punct luminos fix apare ochiului uman ca aflându-se în mişcare. Distanţa pe care se deplasează punctul diferă de la un individ la altul, dar rămâne relativ constantă la acelaşi individ. Cercetătorul a organizat şedinţe individuale şi şedinţe de grup. În cadrul celor dintâi el cerea subiecţilor să dea estimări succesive ale deplasării punctului luminos. În şedinţele de grup subiectul are de îndeplinit aceeaşi sarcină, numai că de data aceasta se află în compania altor doi subiecţi care-şi rostesc şi ei aprecierile

cu voce tare. În urma analizei rezultatelor din experimentele individuale, Sherif a ajuns la concluzia că, în decursul mai multor estimări, fiecare individ îşi formează o manieră de a percepe mişcarea punctului luminos, o normă individuală ce guvernează, îndată după ce a fost făurită, percepţia individului asupra deplasărilor. Este evident că norma aceasta îl ajută pe subiect să introducă o structură şi un înţeles în situaţia ambiguă şi, în plus, îl face să fie constant, în acord cu el însuşi. Cât priveşte situaţia în care indivizi cu norme deja constituite formează un grup de evaluatori, se constată că oricât de diferite ar fi percepţiile lor la început, ei ajung să stabilească o normă întrunind adeziunea tuturor, superioară normelor individuale întrucât instaurează consensul. Confirmând o ipoteză foarte îndrăzneaţă, Sherif a arătat că în şedinţele individuale ce urmează şedinţelor de grup, subiecţii utilizează norma colectivă – indiciu convingător al acceptării ei private, întrucât apelul la normă se petrece în lipsa presiunii grupului. Una din consecinţele însemnate ale procesului de normalizare o constituie faptul că având posibilitatea să participe activ la elaborarea normei comune, membrii grupului vor susţine ulterior cu tărie norma şi se vor arăta rezistenţi în faţa schimbării. O a doua consecinţă se referă la întărirea coeziunii grupului (Leyens, 1979). Participând la o negociere în care ceilalţi au făcut tot atâtea concesii ca şi el, şi constatând similaritatea dintre propria opinie şi cea a grupului, subiectul va fi într-o măsură mai mare atras de grup"

(Boncu, Ştefan *Psihologie socială*, Universitatea "A.I. Cuza", cursul 9, 2002, pp. 16-17)

"Experimentele raportate constituie un studiu asupra formării unei norme într-o situaţie de laborator. Ele pun în evidenţă, în mod simplu, procesul psihologic fundamental implicat în elaborarea normelor sociale. Acestea sunt o extensie în domeniul social a unui fenomen psihologic general pe care-l întâlnim în percepţie şi în multe alte domenii psihologice; experienţa noastră este organizată sau modificată de cadre de referinţă ce apar ca factori în orice situaţie dată de stimulare. Pe baza acestui principiu general, considerat în relaţie cu rezultatele noastre experimentale, ne vom îngădui să generalizăm. Fundamentul psihologic pentru stabilirea normelor sociale, ca de pildă stereotipurile, moda, obiceiurile şi valorile, este formarea cadrelor de referinţă comune ca produse ale contactelor între indivizi. Odată ce astfel de cadre de referinţă sunt stabilite şi preluate de individ, ele contribuie, ca factori importanţi, la determinarea şi modificarea reacţiilor sale în situaţiile în care va evolua mai târziu – şi aceasta mai ales în cazuri în care câmpul de stimulare este slab stimulat. Desigur, aceasta este o afirmaţie generală. Ea ne furnizează un principiu de bază, cu ajutorul căruia să putem aborda normele sociale specifice. În fiecare caz trebuie să luăm în consideraţie factori specifici ce au participat la elaborarea normei. Experienţele noastre demonstrează formarea unui cadru de referinţă specific într-o situaţie de grup. Situaţia experimentală utilizată nu reprezintă – trebuie să recunoaştem – o situaţie socială urgentă, identică celor pe care le întâlnim în viaţa socială cotidiană cu factori stresanţi ca foamea, sexualitatea şi eul. Ea este o situaţie socială, nestructurată, nouă pentru participanţii la experiment. Ei nu au nicio normă de a reacţiona la această situaţie. În consecinţă,

situaţia e destul de flexibilă pentru a fi structurată prin intermediul factorilor sociali introduşi experimental, ca sugestia, prestigiul şi alte influenţe de grup".

(Sherif, Muzafer, Influenţe de grup asupra formării normelor şi atitudinilor. În Pérez, Antonio Juan şi Boncu, Ştefan, *Influenţa socială. Texte alese*, 1996, pp. 76-77)

De consultat:

Sherif, Muzafer (1988). *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*. University of Oklahoma.
http://books.google.ro/books?id=EgX1fnzpn8C&printsec=frontcover&dq=Sherif,+Muzafer (1988).+The+Robbers+Cave...

Lucrări:

Sherif, Muzafer (1935). A Study of Some Social Factors in Perception. *Archives of Psychology,* no. 187, pp. 1-60.
Sherif, Muzafer şi Cantril, Hadley. (1953). *Groups in Harmony and Tension*. New York: Harper & Row.
Sherif, Muzafer şi Sherif Carolyn W. (1956). *An Outline of Social Psychology*. New York: Harper & Brothers.
Sherif, Muzafer (1966). *Psychology of Social Norms.*New York: Harper & Row.
Sherif, Muzafer(1988). *The Robbers Cave Experiment: Intergroup Conflict and Cooperation*. University of Oklahoma.
en.wikipedia.org/wiki/Muzafer_Sherif
www.age-of-the-sage.org/.../sherif_robbers_cave_experiment.html
psychclassics.yorku.ca/Sherif/
http://www.brocku.ca/MeadProject/Sherif/Biblography.html

SILVERMAN, DAVID. **Sociolog britanic**. Studii universitare la London School of Economy. Profesor la Departamentul de Sociologie de la Goldsmith's College, University of London. Profesor emeritus la acelaşi departament şi profesor invitat la Management Department, King's College, University of London.

"Lucrările lui Silverman se încadrează în domeniul sociologiei, intenţia sa fiind să dezvolte o analiză sociologică critică a teoriei organizaţiilor. Majoritatea cercetărilor sale au fost întreprinse în organizaţii din domeniul public, inclusiv administraţia guvernamentală locală şi ministerul sănătăţii. El a studiat, în particular, procesul de selecţie a salariaţilor, ocupaţiile administrative şi relaţiile dintre medicii specialişti şi pacienţi. Principala contribuţie a lui Silverman a fost introducerea unei perspective a «orientării către acţiune». El a afirmat că este nevoie de o alternativă la teoria sistemelor, pe care el o consideră perspectiva dominantă în studiul organizaţiilor. Alternativa constă în a privi organizaţia ca pe

un produs al acţiunilor şi interacţiunilor dintre oameni motivaţi, care îşi urmăresc propriile scopuri. După părerea lui Silverman, cea mai mare parte a analizelor organizaţionale s-au bazat pe un set de presupuneri greşite, eroarea elementară constând în a conceptualiza organizaţia ca un sistem ce poate fi înţeles şi descris fără nicio referire la motivaţiile şi interpretările membrilor ei. Cele mai multe teorii organizaţionale implică *reificarea*, adică materializarea construcţiilor sociale, prin atribuirea de idei şi acţiuni.

Analiza organizaţională a început ca un domeniu de studiu de sine stătător, afirmă Silverman, prin încercarea de a oferi răspunsuri celor care controlează funcţionarea organizaţiilor, anume managerii. Acest lucru a provocat o polarizare importantă, care face ca analiza organizaţională să fie prezentată într-un mod dezumanizat, neutru, când, de fapt, ar trebui să se ocupe de problematica managerilor. Această polarizare apare în mai toate abordările tradiţionale şi scopul lui Silverman este tocmai de a o denunţa şi de a pune bazele unei teorii mai satisfăcătoare. Prin contrast, Silverman distinge trei caracteristici ale unei organizaţii formale. Prima este că ea apare într-un moment bine precizat în timp şi poate fi percepută mai lesne decât în cazul altor tipuri de relaţii sociale, ca un artefact. Ce-a de a doua caracteristică este faptul că relaţiile din cadrul ei sunt mai puţin tratate ca fiind de la sine înţelese de către membrii ei, care încearcă să coordoneze şi să controleze. A treia caracteristică este faptul că schimbările planificate în cadrul relaţiilor sociale şi regulile jocului sunt deschise dezbaterii. Astfel, această definiţie priveşte organizaţia din punctul de vedere al relaţiilor sociale din cadrul ei şi al precepţiilor şi interpretărilor date de «actorii» organizaţiei, adică membrii acesteia".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Great Writers on Organizations*, pp. 124-125)

De consultat:

Silverman, David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analizing Talk, Text and Interaction.* Sage Publications.
http://books.google.ro/books?id=uooz4p82sDgC&printsec=frontcover&dq=David+Silverman&hl=ro&ei=bzeoTLj

Lucrări:

Silverman, David (1971). *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. New York: Basic Books.

Silverman, David şi Jones, Jill. (1976). *Organizational Work: The Language of Grading and the Grading of Language*. London: Macmillan.

Silverman, David [1993] (2004). *Interpretarea datelor calitative. Metode de analiză a comunicării şi interacţiunii*. Iaşi Editura Polirom (trad. din l. engleză de Adela Toplean).

www.uk.sagepub.com/authorDetails.nav?... - Marea Britanie

SIMMEL, GEORG (1858–1918). **Filosof, istoric şi sociolog german**. Studiază între 1876 şi 1881 istoria, filosofia şi psihologia la Universitatea din Berlin. În 1885 susţine doctoratul în filosofie şi devine profesor la Universitatea din Berlin, unde ţine cursuri de logică, filosofie, sociologie şi psihologie socială. Prelegerile lui au fost foarte populare nu numai printre studenţii şi elita culturală germană, ci şi în rândurile intelectualităţii din alte ţări (Jose Ortega y Gasset, Vasile Pârvan, William James, Robert Park, Ernst Bloch, Martin Buber, Robert K. Merton etc.). În 1909 întemeiază Societatea Germană de Sociologie împreună cu Ferdinand Tönnies, Werner Sombart şi Max Weber, toţi patru devenind fondatorii sociologiei germane. În 1911 i se decernează titlul de *doctor honoris causa* al Universităţii din Freiburg. A predat şi la Universitatea din Strasbourg între 1914 şi 1918.

În *Sociologia spaţiului* Simmel abordează realitatea spaţială a vieţii sociale, scriind despre cinci proprietăţi de bază ale acesteia:

1. exclusivitatea sau unicitatea spaţiului. Spaţiul social variază în funcţie de configuraţie şi de exclusivitatea grupurilor care îl ocupă (cum ar fi statul-naţiune sau biserica);

2. spaţiul poate fi divizat în scopuri sociale şi încadrat în limite. În contrast cu limitele naturale, graniţa socială ”nu este un fapt cu consecinţe spaţiale sociologice, ci un fapt sociologic care se formează spaţial, graniţele oferind configuraţiile speciale de existenţă şi de interacţiune”;

3. localizarea sau fixarea interacţiunilor sociale în spaţiu influenţează formaţiunile sociale;

4. toate interacţiunile sociale pot fi caracterizate prin gradul lor de proximitate şi distanţă între indivizi şi grupuri. Creşterea proximităţii fizice afectează spaţiul personal, iar pentru evitarea extremelor emoţionale oamenii adoptă o poziţie de distanţare socială şi anumite atitudini (faţă de modă, faţă de anumite grupuri minoritare etc.);

5. schimbarea de locaţii a unor grupuri întregi (triburi nomade) sau persoane cu funcţii specifice (turişti, negustori) sporesc proximitatea spaţială cu grupuri îndepărtate. Prin ”ciudăţenia” lor întăresc interacţiunea socială. Relaţiile spaţiale definesc astfel relaţiile dintre oameni.

Organizarea socială necesită organizarea spaţiului; instituţiile tratează persoanele în funcţie de spaţiul pe care-l ocupă. Autoritatea şi dominaţia iau diferite dimensiuni spaţiale, cum ar fi controlul teritorial. Solidaritatea socială are dimensiuni spaţiale – relaţiile sociale sunt mai intense între indivizii din interiorul aceleiaşi instituţii, ţări etc., decât între indivizii din instituţii sau ţări diferite.

Oamenii dau valoare lucrurilor în funcţie de distanţa faţă de ele. Lucrurile prea apropiate nu sunt considerate prea valoroase, pe când cele îndepărtate sau greu obţinute capătă valoare tot mai mare.

(după: http://www.csiss.org/classics/content/75)

În eseul publicat în 1906 cu titlul *Despre secret şi societate secretă*, Georg Simmel tratează relaţiile individuale sau de grup centrate în jurul cunoaşterii sau necunoaşterii anumitor aspecte ale altor indivizi sau altor grupuri. Problema principală nu este cea a secretului în sine, ci a gradului de cunoaştere reciprocă de la care putem vorbi de o comuniune secretă sau nu. Această cunoaştere mutuală nu este una a esenţei (sau a interiorităţii) unei persoane, ci a reprezentării sale sociale. Cât trebuie să cunoaştem despre ceilalţi astfel încât să putem relaţiona cu ei? Simmel afirmă că reprezentarea celuilalt trebuie să fie incompletă pentru a ne permite o bună relaţionare, raporturile dintre noi sunt posibile pentru că decupăm fragmente din ceilalţi. Alegem întotdeauna raţional părţi din reprezentarea exterioară a celuilalt (care reprezentare conţine „fisuri, iraţionalitate şi haos"), ne limităm la „o neştiinţă determinată teleologic a unuia despre celălalt".

Georg Simmel consideră că nicio instituţie nu poate trăi fără secrete. Tainele care-i alcătuiesc intimitatea (cele mai multe inofensive şi domestice) sunt vitale pentru existenţa ei. Secretul este condiţia unei bune funcţionări, e modul în care instituţia menajează conştiinţa celorlalţi. Separându-se de ceilalţi, ea capătă o putere simbolică şi un statut mai înalt. Dozajul social al tăinuirii şi al descoperirii, al etalării şi al ascunderii secretelor face ca ceea ce e public să devină tot mai transparent, iar ceea ce e privat să devină tot mai ascuns.

Pentru Simmel viaţa modernă e „o economie a credinţelor". Încrederea e fundamentul oricărei relaţii: „Existenţa noastră modernă – de la economia care devine, tot mai mult, o economie a creditelor până la câmpul ştiinţific, în care majoritatea cercetătorilor trebuie să facă uz de nenumărate rezultate pe care nu le pot reexamina – se bazează, într-o măsură mai mare decât s-ar crede, pe credinţa în onestitatea celuilalt". Societăţile bazate pe secret sunt societăţi de tip parteneriat, în care încrederea poate sta ca bază pentru o acţiune colectivă doar în măsura în care ştim doar anumite chestiuni de natură externă despre ceilalţi. Aceste parteneriate funcţionează doar în prezenţa discreţiei faţă de „proprietatea spirituală privată". Relaţiile din uniunea secretă sunt relaţii neintruzive, relaţii care nu privesc indivizii în interior, ci reprezentările lor externe. Relaţiile intruzive pe care Simmel le analizează parţial sunt căsnicia şi prietenia.

Existenţa sau absenţa secretului caracterizează orice raport între oameni, susţine Simmel. Secretul este „formă sociologică generală" şi nu va fi tratat axiologic. El apare ca o extindere a vieţii personale – prezervarea „proprietăţii spirituale private" – dincolo de reprezentările sociale. Ceea ce este ţinut secret nu se reprezintă public, dar tăinuirea (adică secretul) cere întotdeauna, dialectic, intenţia descoperirii. De aceea, conştiinţa că poate fi trădat e indisolubil legată de secret. Secretul e o barieră între oameni, afirmă Simmel, şi totodată ispiteşte la depăşirea ei. Pe acest fundal, Simmel introduce o altă caracteristică a societăţilor moderne: limita între public şi privat. Apariţia banilor implică o economie a

disimulării, o economie secretă în care circuitul capitalului scapă privirilor mulţimii. De aceea, în secolul al XIX-lea a fost propusă măsura de protecţie: transparenţa afacerilor publice ale statului. Evoluţia spre o societate deschisă, specifică lumii occidentale, a fost posibilă pentru că „politica, administraţia, justiţia şi-au pierdut caracterul misterios şi inaccesibil în aceeaşi măsură în care individul a câştigat tot mai mult posibilitatea unei retrageri tot mai depline, viaţa modernă dezvoltând o tehnică de a secretiza afacerile private în mijlocul aglomerării din marile oraşe, ceea ce înainte părea fezabil doar prin intermediul unei solitudini spaţiale“.

Cu toate acestea, opusul societăţii secrete rămâne societatea deschisă, iar opusul secretului, ca izolator, e socializarea. „Puternica răspândire a societăţilor secrete este, de regulă, o dovadă pentru lipsa libertăţii publice“, afirmă Simmel. Există două tipuri de societăţi secrete: cele care se opun unui regim opresiv şi cele care ţin secret numele membrilor lor. Ambele sunt uniuni/parteneriate alternative radicale în raport cu caracterul public al vieţii sociale. Scopul secretului este protecţia împotriva presiunii violente a puterilor centrale, fie ele de tip politic, bisericesc sau academic. Prima caracteristică a societăţii secrete este încrederea reciprocă şi capacitatea de a păstra tăcerea. În unele dintre aceste societăţi se promovează o tăcere sistematică (precum în cazul ordinului secret al pitagoreicilor sau în uniunea secretă a druizilor galici) – de ce totuşi acest (auto)control asupra transmiterii informaţiei? Cultura tradiţională, primară, e una a transmiterii subiective a informaţiei, ceea ce micşorează enorm cercul celor care au acces, iniţiaţii. Cultura modernă, bazată pe o comunicare scrisă, scoate individul din acest flux oferindu-i autonomie în alegerea surselor de cunoaştere.

Ierarhie, caracter voluntar, ritual, autonomie cu tentă anarhistă – acestea sunt celelalte caracteristici ale societăţii secrete. Ea, faţă de societatea deschisă, instinctiv apărută, e o uniune de scop care are conştiinţa că este o societate. Obiectivul segregaţionist al societăţii secrete e mai puţin vizibil atunci când privim regula după care se produce: cine nu e explicit inclus e exclus. Societăţile secrete cer adeziunea exclusivă a membrilor săi şi exercită un control al unei puteri difuze, nevăzute – gradele inferioare nu cunosc gradele superioare. În acelaşi timp, ele promovează o egalitate „frăţească“ şi cer o dezindividualizare care merge până la negare.

(Non)Prezenţa societăţilor secrete e un indice bun în stabilirea gradului de libertate dintr-o societate deschisă. Dacă autonomia individuală în faţa puterilor publice e suficientă, ea nu va fi transformată într-o autonomie de grup. Secretul rămâne o formă sociologică de bază în regularizarea fluxului informaţional. Şi cum informaţia e esenţa relaţiilor sociale, atunci gradul de cunoaştere sau de ignoranţă/tăinuire va fi decisiv.

(preluare după Constantin Vica *Cunoaştere, secret şi acţiune socio-politică,* pe site-ul: http://www.observatorcultural.ro/Cunoastere-secret-si-actiune-socio-politica*articleID_21024-articles_details.html)

De consultat:

Simmel, Georg (2004). *Philosophy of Money*. Routledge & Paul Kegan.
http://books.google.ro/books?id=WpY3cCFiJHgC&printsec=frontcover&dq=Simmel,+Georg+(2004).+Philosophy+

Lucrări:

Simmel, Georg (1958). *Soziologie: Die über Formen Untersuchungen Der Vergesellschaftung.* Berlin: Duncker şi Humbolt.

David Frisby, David şi Featherstone, Mike (ed.) (1997). *Simmel on Culture: Selected Writings*. London; Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Simmel, Georg (1999). *Cultura filosofică*. Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. germană de Nicolae Stoian şi Magdalena Popescu-Marin).

Simmel, Georg (1999). *Religia.* Cluj-Napoca: Editura Dacia (trad. din l. germană de Camil Mureşanu).

Simmel, Georg [1906] (2009). *Despre secret şi societatea secretă*. Bucureşti: Editura ART (trad. din l. germană de Cristian Cercel).

www.en.wikipedia.org/wiki/Georg_Simmel
http://ssr1.uchicago.edu/PRELIMS/Theory/simmel.html

SIMON, HERBERT ALEXANDER (1916–2001).

Economist, politolog şi psiholog american. *Laureat al premiului Nobel pentru economie* (1978) şi al *premiului Turing* (1975). În anul 1933, el a intrat la Universitatea din Chicago, unde a studiat ştiinţele sociale şi matematica. Aici l-a avut ca mentor pe Henry Schultz, un mare specialist în economia matematică. Aceste studii l-au îndreptat spre abordarea problematicii luării deciziilor în organizaţii, care a constituit şi subiectul tezei sale în ştiinţele politice, pe care a susţinut-o în anul 1943 la Universitatea din Chicago. La Chicago a studiat ştiinţele politice, sub îndrumarea lui Harold Lasswell şi Charles Edward Merriam. Din anul 1939 şi până în 1942, el a condus un grup de cercetare la Universitatea din California (Berkeley) şi apoi a predat ştiinţele politice la Institutul Tehnologic din Illinois. A fost profesor de ştiinţele computerului şi psihologie la Universitatea din Carnegie-Mellon din Pittsburgh. Membru al Academiei de Ştiinţe a SUA. Simon a fost interesat în principal de psihologia cognitivă şi de *raţionalitatea limitată* care constituie nucleul gândirii sale. Pentru Simon *managementul* este echivalent cu *elaborarea deciziilor*.

”Lui Herbert Simon şi grupului pe care l-a condus la Carnegie Institute of Technology le revine însă meritul de a fi pus jaloanele hotărâtoare pentru reînnoirea completă a raţionamentului nostru privind raţionalitatea, propunând conceptul de raţionalitate limitată. Simon are un dublu punct de plecare. Pe de o parte, sentimentul că teoria organizaţiilor nu-şi găsea utilitatea şi justificarea decât dacă se admitea că raţionalitatea umană este supusă unor limite şi că aceste limite depindeau la rândul lor de mediul organizaţional în care se află plasat un decident oarecare. Pe de altă parte, o insatisfacţie profundă pentru ceea ce el considera a fi perspectiva iraţionalistă a ştiinţelor comportamentului din acea vreme. După părerea sa, acestea se mulţumeau prea uşor cu demonstraţia conform căreia comportamentele umane nu corespund deloc ipotezelor raţionalităţii perfecte, în loc să cerceteze în ce consta lipsa de raţionalitate a acestor comportamente aparent iraţionale. De unde şi convingerea sa că o teorie a acţiunii administrative trebuia să se clădească pe o teorie a alegerii raţionale, căci, mai mult decât oriunde în altă parte, comportamentul uman din cadrul organizaţiilor trebuia să fie considerat ca *dorit în mod raţional* (Simon, 1957). Modelul raţionalităţii omnisciente (Simon vorbeşte în această privinţă despre raţionalitatea obiectivă) se sprijină pe trei premise esenţiale. În acest model se consideră că un decident oarecare: 1) deţine toate informaţiile şi o capacitate nelimitată de prelucrare a lor; 2) caută soluţia optimă dintre toate opţiunile posibile; 3) are o idee clară asupra preferinţelor sale considerate ca fiind exprimate o dată pentru totodeauna, stabile, coerente şi ierarhizate. Primele două premise sunt ţinta criticilor şi enunţurilor lui Simon. Într-o serie de publicaţii (Simon, 1947, 1955, 1956; March şi Simon, 1958), el argumentează că orice alegere are întotdeauna loc în urma unei constrângeri şi că raţionalitatea umană este limitată de două mari constrângeri, într-un fel ireductibile. Pe de o parte, informaţia unui decident este întotdeauna incompletă, căci cunoaşterea consecinţelor diferitelor posibilităţi de acţiune şi a valorilor lor respective în viitor este întotdeauna fragmentară şi din diverse motive (lipsă de timp, lipsă de imaginaţie, lipsă de atenţie), numai un număr mic de soluţii posibile este într-adevăr examinat. Pe de altă parte, niciun decident nu este capabil să îşi optimizeze soluţiile, deoarece complexitatea proceselor mentale implicate de orice optimizare adevărată depăşeşte cu mult capacităţile de prelucrare a informaţiilor şi de raţionament ale fiinţei umane. În locul raţionamentului sinoptic postulat de modelul raţionalităţii omnisciente, decidentul pune în aplicare un raţionament secvenţial în care, plecând de la o idee mai mult sau mai puţin precisă asupra a ceea ce ar fi o soluţie acceptabilă, el examinează, una câte una, opţiunile prezentate şi o alege pe prima care corespunde acestei idei. Simon nu spune că optimizează, ci se mulţumeşte cu o soluţie satisfăcătoare”.

(Friedberg, Erhard, Organizaţia. În Boudon, Raymond, ed.,
Tratat de sociologie, 1997, pp.403-404)

De consultat:

Simon, Herbert A. (1996*). Science of the Artificial*. MIT Press **.**
http://books.google.ro/books?id=k5Sr0nFw7psC&pg=PT1&dq=Simon,+Herbert,+A.+(1996).+Science+of+the+Artificial ..

Lucrări:

Simon, Herbert A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision – Making Process in Administrative Organisations.* New York: Macmillan.

Simon, Herbert A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choise. *Quarterly Journal of Economics*, vol.69, pp. 99-118.

Simon, Herbert A. (1957). *Models of Man*. New York: John Wiley & Sons.

Simon, Herbert A. (1982). *Models of Bounded Rationality*, 2 vol. MIT Press.

Simon, Herbert A. (1996*). Science of the Artificial*. MIT Press.

Simon, Herbert A., Thompson, Victor şi Smithburg, Donald, W. [1991] (2003). *Administraţia publică*. Chişinău: Editura Cartier (trad. din l. engleză de Aurelia Anghel, Cătălina Hirceag şi Simona Constantinescu).

en.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon

www.psy.cmu.edu/psy/faculty/hsimon/hsimon.html

SLOTERDIJK, PETER (n. 1947). **Filosof german,** publicist, om de televiziune, critic al culturii, personalitate publică internaţională. Studii de filosofie şi istorie la universităţile din München şi Hamburg (1968–1974). Doctor în filosofie la Universitatea din Hamburg (1975). Rector al Hochschule für Gestaltung din Karlsruhe, profesor de filosofie şi estetică la Universitatea din Viena.

"Cinismul de ultimă oră se hrăneşte atât din solul culturii orăşeneşti, cât şi din ambrozia vieţii de curte. Ambele constituie sursele unui realism înrăit, din care oamenii îşi împărtăşesc surâsul diform al imoralităţii publice. Minţile ascuţite şi obişnuite cu cele lumeşti de peste tot acumulează ştiinţa modernă, care se mişcă cu graţie între realităţi nude şi faţade convenţionale. Pornind de jos, din rândurile inteligenţei urbane declasate şi până sus, la elită, la conştiinţa omului de stat, de peste tot se transmit semnale ce pătrund în gândirea serioasă, semnalele unui radical scepticism privitor la etică şi la convenţiile sociale; toată lumea pare să creadă, într-o oarecare măsură, că acestor reguli universale nu li se supun decât nătărăii, iar luminaţii îi privesc cu un zâmbet şmecher şi seducător. Mai exact, acest zâmbet aparţine puternicilor zilei; modul de manifestare a acestor ***kynikos*** plebei este râsul satiric. În marele spaţiu al luminării cinice, extremele se întâlnesc: Till Buhoglindă cu Richelieu, Machiavelli cu nepotul lui Rameau, gălăgioşii condontieri ai Renaşterii cu cinicii eleganţi ai rococoului, antreprenorii lipsiţi de scrupule cu cei deziluzionaţi, strategii indiferenţi ai sistemului cu refuzaţii lipsiţi de idealuri. [...]. Psihologic, cinicul lasă contemporaneităţii impresia unui caz limită de melancolie, care poată să-şi ţină sub control simptomele depresive, rămânând astfel într-o bună măsură apt de muncă. Da, pe aici se ajunge cu adevărat la

cinismul modern: ghidându-ne după capacitatea de muncă a reprezentanţilor săi – în ciuda tuturor lucrurilor, după toate cele, tocmai de aceea. *Poziţiile-cheie ale societăţii au fost cucerite deja de cinismul difuz: guvernele, parlamentele, consiliile de administraţie, cabinetele de director ale întreprinderilor, lectoratele, cabinetele medicale particulare, facultăţile, cancelariile şi redacţiile. O anume amărăciune elegantă le marchează activitatea.* Căci cinicii nu sunt nişte nătărăi; ei privesc neîntrerupt la nimicul spre care converg toate cele. Aparatul lor sufletesc este între timp suficient de elastic pentru a-şi clădi în interior, ca factor al supravieţuirii, îndoiala de durată faţă de activitatea proprie. Ei ştiu foarte bine ce fac; şi fac tot ce fac pentru că, pe termen scurt, necesitatea imediată şi impulsul de conservare le vorbesc pe aceeaşi limbă şi le spun că aşa trebuie să fie. Alţii ar face-o oricum, poate în circumstanţe mult mai agravante. Astfel, noul cinism integrat are adeseori impresia că se sacrifică sau că trebuie să facă sacrificii. În spatele faţadei ireproşabile a unei participări potente, el ascunde o mare cantitate de nefericire şi lacrimi, ambele uşor de stârnit. Aici e ceva din nostalgia după «o inocenţă pierdută» – nostalgia după o mai bună cunoaştere a lucrurilor, împotriva căreia lucrează toate muncile şi activităţile".

(Sloterdijk, Peter, *Critica raţiunii cinice*, vol. 1, 2000, pp.24; 25-26)

Lucrări:

Sloterdijk, Peter [1983] (2000). *Critica raţiunii cinice*, 2 vol. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. germană de Tina Pîrvulescu şi Sanda Munteanu).

Sloterdijk, Peter [1993] (2002). *În aceeaşi barcă.* Cluj: Idea Design& Print (trad. din l. germană de Ovidiu Tichindeleanu şi Konrad Petrovszky).

Sloterdijk, Peter [2000] (2002). *Dispreţuirea maselor*. Cluj: Idea Design&Print (trad. din l. germană de Aurel Codoban).

Sloterdijk, Peter [1999] (2003). *Reguli pentru parcul uman.* Bucureşti: Humanitas. (trad. din l. germană de Ioan Nastasia).

Sloterdijk, Peter [1989] (2004). *Eurotaoism: contribuţii la o critică a cineticii politice*. Cluj: Idea Design& Print (trad. din l. germană de Alendru Sutter).

en.wikipedia.org/wiki/Peter_Sloterdijk

www.petersloterdijk.net

SNOW, CHARLES C. (n. 1945). **Expert american în management**. Licenţă în management la San Diego State University (1967) şi titlul de doctor în administrarea afacerilor la University of California, Berkeley (1972). Studii postdoctorale Fellowship la Universitatea Stanford (1973–1974). Profesor de comportament organizaţional la The Smeal College of Business Administration, The Pennsylvania State University. A predat la numeroase universităţi din SUA

şi din străinătate. Unul din cei mai importanţi teoreticeni ai organizaţiilor.

"Miles şi Snow se întreabă cum şi de ce diferă organizaţiile din punct de vedere strategic, structural, tehnologic şi administrativ. De ce unele oferă o gamă largă de produse şi servicii şi altele una mai restrânsă? De ce unele sunt structurate funcţional şi altele în jurul liniilor de producţie şi serviciilor? De ce unele sunt mai centralizate şi altele mai descentralizate? Pentru Miles şi Snow răspunsurile pot fi găsite la Thompson în ceea ce el a denumit alinierea organizaţiei la mediu. Pentru a alinia cu succes o organizaţie la mediu, managementul trebuie să rezolve în permanenţă trei probleme. Acestea sunt problemele antreprenoriale, tehnice şi administrative. Problema antreprenorială constă în alegerea unui domeniu al pieţei general sau un câmp de acţiune în care organizaţia poate fi viabilă, precizarea unei anumite pieţe – obiectivele şi decizia cu privire la produsele şi serviciile potrivite pentru această piaţă. Rezolvarea acestei probleme presupune totuşi şi rezolvarea *problemei tehnice*, luând cuvântul tehnic într-un sens foarte larg. Trebuie găsite modalităţile de realizare a produselor sau de furnizare a serviciilor, precum şi tehnologiile adecvate. Apoi, *problema administrativă* constă în organizarea şi conducerea activităţii. Scopul trebuie să fie un *ciclu de adaptare* eficace. Aceasta înseamnă că problema antreprenorială, cea tehnică şi cea administrativă sunt abordate într-un mod coerent, reciproc complementar, care să permită organizaţiei luate ca întreg să supravieţuiască".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 67)

De consultat:

Miles, Raymond şi Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: Free Press.
http://books.google.ro/books?id=Xb9WAqE36DYC&pg=PA202&dq=Snow,+Charles+C.+(1994).+Fit,+Failure+and+the+Hall+of+Farme...

Lucrări:

Miles, Raymond şi Snow, Charles C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miles, Raymond şi Snow, Charles C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*. New York: The Free Press.

Snow, Charles C. şi Scott, Snell A. (2010). Strategic Human Resource Management. În *Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Oxford University Press.
www.sup.org/book.cgi?id=5778
www.jstor.org/stable/4166010

STINCHCOMBE, ARTHUR L. (n. 1933). **Sociolog american**. A absolvit matematica la Central Michigan College (1953) precum şi sociologia, fiind elev al lui Philip Selznick. Doctor în sociologie la Universitatea Berkeley, California (1960). Premiul *P. Sorokin* al Asociaţiei Americane de Sociologie (1969). Senior cercetător la Institute of Industrial Economics (Bergen, Norway) (1979–1986). Profesor de sociologie, comportament organizaţional şi ştiinţe politice la Northwestern University (1983–1995). Profesor emeritus la Northwestern University (din 1995). Membru al American Academy of Arts and Science (1977). A adus contribuţii notabile la studiul organizaţiilor.

"Un alt student al lui Selznick, Arthur Stinchcombe (1968), a făcut unele completări la formulările lui Selznick, clarificând mai bine rolul organizaţiei şi al puterii. Stinchcombe defineşte instituţia ca «o structură în care indivizii ce deţin puterea se angajează să apere anumite valori sau interese» (p.107), subliniind faptul că valorile se păstrează şi interesele sunt protejate numai dacă posesorii lor deţin şi îşi menţin puterea. Instituţionalizarea implică stabilitate de-a lungul timpului, iar analiza lui Stinchcombe încearcă să identifice modurile în care deţinătorii puterii sunt capabili să o menţină. Stinchcombe (1968) susţine că, *prin selecţie, socializare, controlul condiţiilor obligativităţii şi cultul eroilor, generaţii succesive de deţinători ai puterii tind să regenereze aceleaşi instituţii*".

(Scott, Richard, W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, p.45)

Stinchcombe consideră că problema informării şi conceptul de incertitudine oferă cheia înţelegerii modului în care funcţionează instituţiile. Analizând intrările şi ieşirile din organizaţii din perspectiva teoriilor lui A. Chandler, J. March şi O. Williamson şi făcând studii de caz pe mari corporaţii precum DuPont şi General Motors, autorul ajunge să abordeze subiecte precum conştiinţa de clasă, inovaţia, contractele şi relaţiile angajaţilor cu breslele, considerând că aceste aspecte contribuie la definirea profilului organizaţiilor. El spune că teoriile nu ar trebui aplicate a priori la o problemă; ele trebuie dictate de natura datelor care trebuie analizate. Un sociolog trebuie să fie atent în primul rând la nuanţe şi la stil şi apoi la multitudinea de teorii despre domeniul pe care-l studiază.

"Orice sistem administrativ care decide cu privire la utilizarea resurselor este un sistem de autoritate care defineşte relaţiile de putere dintre oamenii angajaţi. Autoritatea este întărită de competenţa tehnică. Forţele externe pot influenţa tipul de autoritate al managerului dintr-o firmă. O componentă principală a autorităţii este exercitarea controlului. Sistemul de control asigură funcţionarea firmei şi oferă un mecanism de impunere a autorităţii. Controalele interne includ prevederea că autoritatea poate fi delegată şi circumscrisă".

(Stinchcombe, Arthur L., *Economic Sociology*, 1983, p. 137)

De consultat:

Stinchcombe, Arthur L. (1991). *Information and Organization*. University of California Press.
http://books.google.ro/books?id=R9F7ghM5wrEC&printsec=frontcover&dq=Stinchcombe, +Arthur+L

Lucrări:

Stinchcombe, Arthur L. (1968). Social Structure and Organizations. În March, James G. (ed.). *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
Stinchcombe, Arthur L. (1968). *Constructing Social Theories*. Chicago: University of Chicago Press.
Stinchcombe, Arthur L. (1991). *Information and Organization*. University of California Press.
Stinchcombe, Arthur L., (1983) *Economic Sociology*. New York: Academic Press.
Stinchcombe, Arthur L. (1997). On the Virtues of the Old Institutionalism. *Annual Review of Sociology*, no.23, pp, 487-511.
Stinchcombe, Arthur L. (2001). *When Formality Works: Authority an Abstraction in Law and Organizations*. Chicago: University of Chicago Press.
Stinchcombe, Arthur L. (2005).*The Logic of Social Research*. Chicago: University of Chicago Press.
www.sociology.northwestern.edu/.../stinchcombe/home.html

SUCHMAN, MARK CHARLES. Sociolog şi jurist american. Licenţa la Universitatea Harvard, masterat şi doctorat în sociologie la Universitatea Stanford (1994) şi J.D. la Yale Law School. Profesor de sociologie şi de drept la University of Wisconsin-Madison. Este interesat de modul în care spitalele americane răspund la provocările introducerii noilor tehnologii informaţionale. Membru al Centrului de Studii Avansate în Ştiinţele Comportamentale (Palo Alto, California). Membru al Asociaţiei Americane de Sociologie şi al Academiei Americane de Management.

"Într-un alt exemplu de studiu asupra construcţiei instituţionale la nivel de populaţie organizaţională, Suchman (1995a) combină abordarea procesuală cu abordarea variaţiei atunci când analizează crearea formelor organizaţionale în cadrul firmelor de semiconductoare din Silicon Valley, California. Crearea unei noi organizaţii cere nu doar resurse, ci şi idei sau modele de organizare. Istoriile convenţionale celebrează rolul inginerilor de la Stanford University în furnizarea proiectelor şi a primelor resurse materiale pentru companii nou înfiinţate (v., Saxenian, 1994). Cu toate că recunoaşte această contribuţie, Suchman (volum în pregătire) pune bazele unei «genetici a organizaţiei» care analizează atât fluxul de resurse operaţionale, cât şi pe cel de «informaţii constitutive», incluzând aici

«rutinele şi lucrurile general acceptate disponibile». El conturează o *genetică* organizaţională, interesată de dezvoltarea şi păstrarea speciilor sau formelor distincte, pentru a aduce completări la ecologia organizaţională, care se referă cu precădere la competiţia dintre speciile sau tipurile de organizaţii existente. În câmpurile organizaţionale deja instituite, majoritatea noilor organizaţii sunt mai degrabă forme «imitatoare» decât «inovative», pentru că ele copiază extensiv rutine şi competenţe de la organizaţiile existente (Aldrich, 1999, p.80). Dar atunci când câmpurile se află în primele lor faze de dezvoltare, organizaţiile nu pot să copieze pur şi simplu reţete de succes. Suchman sugerează că în asemenea condiţii poate fi folosit un proces de *compilaţie*, prin care mediatori ai informaţiilor, cum sunt avocaţii sau consultanţii, studiază practicile relativ eterogene existente şi încearcă să distileze un set de principii de organizare de bază. În prezentarea sa procesuală, Suchman (1994) descrie modul în care avocaţii şi investitorii de capital de risc din Silicon Valley au iniţiat afaceri, făcând legătura între clienţi şi diferiţi parteneri de tranzacţie, şi şi-au asumat un rol de consultanţi, formulând şi diseminând soluţii standardizate la probleme recurente. Trecând la o abordare din perspectiva variaţiei, Suchman (1995a) analizează date referitore la 108 contracte de finanţare cu capital de risc din două fonduri de capital de risc plasate la Silicon Valley. Astfel de contracte reunesc investitori de capital de risc, avocaţi şi întreprinzători în crucialul eveniment al întemeierii, constituind structura relaţiilor dintre aceste grupări care formează laolaltă companiile proaspăt lansate pe piaţă. Contractele au fost încifrate pe mai multe dimensiuni, iar situaţiile rezultate au fost folosite ulterior la calcularea măsurilor de standardizare contractuală ca indicator al creşterii gradului de instituţionalizare. Analiza lui Suchman relevă faptul că standardizarea s-a corelat puternic atât cu momentul încheierii contractului, cât şi cu locaţia firmelor de avocatură care l-au elaborat. În general, contractele încheiate mai recent aveau un grad de standardizare mai ridicat decât cele mai vechi, iar standardizarea creştea pe măsură ce firma de avocatură care încheia contractele era mai aproape, ca locaţie, de centrul Silicon Valley".

(Scott, Richard W., *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 128-130)

De consultat:

Suchman, Mark C. (2000). Dealmakers and Counselors: Low Firms as a Intermediaries in the Development of Silicon Valley. În Kenney, Martin (ed.). *Understending Silicon Valley: The Anathomy of en Entrepreneurial Region*. Stanford Business Books, pp. 71- 97.
http://books.google.ro/books?id=CLxzUW4V_2cC&pg=PA80&dq=Kenney,+Martin.+Understending+Silicon+Valley:+The+Anathomy+of+en+Entrepreneurial+Region.+Stanford+Business+Books&hl=ro&ei=F0moTN3rC8GSswag6sC4DA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CDkQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false

Lucrări:

Suchman, Mark C. şi Edelman, Lauren (1997). Legal Rational Myts: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition. *Law and Social Inquiry*, no.21, pp. 903-941.
Suchman, Mark C. şi Edelman, Lauren (ed.) (2007). *Legal Lives of Private Organizations*. Ashgate Publishing Group Limited.
www.investigatorawards.org/.../default.asp?
www.brown.edu/Departments/.../mark_c_suchman

TALEB, NASSIM NICHOLAS (n. 1960). **Filosof, matematician şi finanţist libanezo-american**. Deţine un MBA la Wharton School din cadrul Universităţii din Pennsylvania şi un doctorat în managementul ştiinţei la Universitatea Dauphine din Paris. Este profesor de ingineria riscului la Institutul Politehnic al New York University şi cercetător la Said Business School din cadrul Universităţii Oxford. A predat şi la London Business School, la MIT şi susţine conferinţe la multe universităţi din lume. Revista *Forbes* l-a trecut în topul celor mai influenţi guru în management în anul 2009. A fost analist pe Wall Street şi director sau consultant la mai multe companii, expert în prevenirea riscurilor financiare.

Lebăda neagră este, după Taleb, un eveniment care are trei atribute: este un caz izolat, aflat dincolo de tărâmul aşteptărilor obişnuite; are un impact deosebit şi este explicabil abia după producerea lui. Viaţa în organizaţii nu este lipsită de lebede negre. Când şeful începe o relaţie cu o subalternă, nimic nu va mai fi ca înainte.

"Taleb este autorul best-sellerului *Lebăda neagră* (2007), vândut în aproape 3 milioane de exemplare şi tradus în 31 de limbi, care are în centrul ei ideea lucrurilor şi fenomenelor puţin probabile. Metafora porneşte de la ideea că multă vreme în Europa lebedele erau considerate simbolul albului pur, până când au fost decoperite în Australia lebedele negre; această descoperire a fost o mare surpriză, care a ucis o certitudine veche de milenii. Lebedele negre sunt deci evenimente care apar în mod neaşteptat, au un impact mare şi numai după ce s-au petrecut suntem în stare să le explicăm în mod plauzibil – şi asta deşi nu le-a prevăzut nimeni. Lebedele negre au un rol neştiut de mare în vieţile noastre, căci suntem deseori martorii unor schimbări bruşte pe care nu le-am prevăzut şi de aceea suntem prinşi pe picior greşit. "Ceea ce nu ştim este mult mai important decât ceea ce ştim". "Nimeni, ne spune autorul, nu a putut anticipa inventarea roţii, nici măcar probabilitatea ca ea să fie inventată. Dacă cineva ar fi ştiut unul dintre aceste două lucruri, roata ar fi fost deja inventată." "Gândiţi-vă la atacul terorist din

11 septembrie 2001. Dacă riscul ar fi fost posibil de imaginat în 10 septembrie, atacul n-ar mai fi avut loc, pentru că maşinăria noastră de evitat riscurile este construită exclusiv pornind de la nişte evenimente care se repetă. Ceea ce natura refuză să imagineze sfârşeşte însă prin a se întâmpla, iar şocul este cu atât mai important cu cât suntem orbiţi de previziunile noastre eronate asupra viitorului".

Taleb împarte lumea în două mega-ţări: Mediocristan şi Extremistan. Prima este normală, calmă şi fără variaţii spectaculoase, o zonă a obişnuitului, familiarului şi predictibilului. În ea democraţia este perfect valabilă şi aplicabilă, iar evenimentele sunt comparabile şi relativ egale. Ajunge să apară un singur eveniment sau personaj ciudat ca distribuţia să fie total schimbată. În realitate, deşi noi ne închipuim că trăim în Mediocristan, trăim de fapt în Extremistan şi nu suntem bine adaptaţi, nu înţelegem ce se întâmplă, cum funcţionează lumea şi nu ştim cum să ne ferim de evenimentele apreciate ca foarte puţin probabile.

În cotidianul britanic *Financial Times,* Taleb propune zece principii pentru evitarea evenimentelor puţin probabile.

1. Ceea ce este fragil ar trebui să se spargă cât e mic. Nimic nu ar trebui să devină vreodată prea mare pentru a eşua. Evoluţia vieţii economice îi ajută pe cei cu cea mai mare cantitate de riscuri ascunse – şi deci cei mai fragili – să devină cei mai mari.

2. Nicio socializare a costurilor şi nicio privatizare a câştigurilor. Orice lucru ce trebuie susţinut financiar trebuie naţionalizat, oricare lucru ce nu are nevoie de ajutor trebuie lăsat liber, mic şi purtător de riscuri. Am reuşit să combinăm elementele cele mai rele ale socialismului şi capitalismului. În Franţa anilor '80, socialiştii au preluat băncile. În America anilor 2000, băncile au preluat guvernul. Este suprarealist.

3. Celor care au condus un autobuz al şcolii legaţi la ochi şi l-au izbit nu ar mai trebui să li dea niciodată un nou autobuz. Universităţile, reglementatorii, bancherii, oficialii guvernamentali şi diverse organizaţii pline de economişti şi-au pierdut legitimitatea odată cu prăbuşirea sistemului. Este iresponsabil şi nebunesc să avem încredere în astfel de experţi să ne scoată din situaţia în care am ajuns. Trebuie să găsim oameni inteligenţi, cu mâinile curate.

4. Nu lăsa pe nimeni care administrează o centrală nucleară – sau portofoliul tău financiar – să câştige bonusuri bazate pe stimulente. Există şanse ca astfel să renunţe la orice urmă de prudenţă pentru a înregistra profit, pretinzând totodată că este moderat. Bonusurile nu se potrivesc cu riscurile ascunse. Asimetria sistemului de bonusuri este cea care ne-a adus aici. Niciun stimulent fără sancţiune: capitalismul se referă şi la pedepse, nu doar la recompense.

5. Contrabalansaţi complexitatea cu simplitatea. Complexitatea rezultată în urma globalizării şi a unei vieţi economice extrem de capilarizate trebuie să fie contrabalansată de o simplitate în ceea ce priveşte produsele financiare.

6. Să nu le dăm copiilor dinamita chiar dacă aceasta este însoţită de avertismente. Derivatele complexe trebuie interzise pentru că nimeni nu le înţelege şi puţini sunt suficient de raţionali să ştie acest lucru. Cetăţenii trebuie protejaţi de

ei înşişi, de bancherii care le vând produse de ”hedging” şi de reglementatorii creduli care îi ascultă pe economiştii teoreticieni.

7. Doar schemele Ponzi – operaţiune de investiţii frauduloasă, al cărei nume este dat de Charles Ponzi, celebru pentru folosirea tehnicii după ce a imigrat din Italia în SUA – trebuie să depindă de încredere. Guvernele nu trebuie să aibă niciodată nevoie să ”readucă încrederea”. Zvonurile în cascadă sunt un produs al schemelor complexe. Guvernele nu pot opri aceste zvonuri. Trebuie să fim în poziţia de a ignora şi a fi puternici în faţa lor.

8. Nu daţi droguri celor care se chinuie şi au dureri încercând să se lase. Criza datoriilor nu este o problemă temporară ci una structurală. Avem nevoie să mergem la dezintoxicare.

9. Cetăţenii nu ar trebui să depindă de bunuri financiare sau de sfatul ”expertului” pentru a ieşi la pensie. Viaţa economică ar trebui definanţată. Ar trebui să învăţăm să nu folosim pieţele ca depozite de valoare, pentru că ele nu adăpostesc certitudinile pe care le cer cetăţenii normali.

10. Să facem omleta din ouăle sparte. Într-un final, criza nu poate fi tratată prin reparaţii ad-hoc. Trebuie să refacem sistemul înainte să o facă singur. Să avansăm voluntar spre Capitalism 2.0, lăsând ceea ce trebuie să se spargă să se spargă singur, transformând datoriile în acţiuni, marginalizându-i pe economişti, renunţând la *premiul Nobel* pentru economie, interzicând garantarea creditelor cu achiziţii făcute prin alte credite, smulgând bonusurile de la cei care ne-au adus aici şi învăţându-i pe oameni să trăiască într-o lume cu mai puţine certitudini”.

(preluare după: http://www.ziare.com/economie/stiri-economice/
/zece-principii-sanatoase-pentru-eludarea-crizei-712885)

Taleb spune că deseori oamenii se mint singuri, le plac poveştile neadevărate şi devin vulnerabili datorită acestor lucruri. ”Mintea noastră este parcă programată să ne inducem în eroare singuri de dragul unor certitudini şi prejudecăţi la care nu putem renunţa, pentru o aroganţă a cunoaşterii de care nu ne putem dezbăra... Mintea noastră este o minunată maşinărie de producere a explicaţiilor, capabilă să dea sens aproape tuturor lucrurilor şi să încropească explicaţii pentru tot felul de fenomene, dar, în general, incapabilă să accepte ideea nepredictibilităţii. Aceste evenimente erau inexplicabile, dar oameni inteligenţi se considerau în stare să furnizeze explicaţii convingătoare pentru ele – după ce faptele se petreceau... Mai îngrijorător este faptul că toate aceste convingeri şi povestiri aveau în aparenţă coerenţă logică, fiind lipsite de inconsistenţe”.

(Taleb, Nassim Nicholas, *Lebăda neagră,* 2009, pp. 35-36)

De consultat:

Taleb, Nassim Nicholas (1997). *Dynamic Hedging: Managing Vanilla and Exotic Options*. New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.ro/books?id=-5-OldaTjVQC&printsec=frontcover&dq=Taleb,+Nassim+(1997).+Dynamic+Hedging&hl...

Lucrări:

Taleb, Nassim Nicholas (1997). *Dynamic Hedging: Managing Vanilla and Exotic Options*. New York: John Wiley & Sons.
Taleb, Nassim Nicholas (2005). *Le Hasard Sauvage.* Paris: Les Belles Lettres.
Taleb, Nassim Nicholas (2009). *Lebăda neagră. Impactul foarte puţin probabilului*. Bucureşti, Editura Curtea Veche (trad. din l. engleză de Viorel Zaicu).
Taleb, Nassim Nicholas (2010). *The Bed of Procustes: Philosophical and Practical Aphorisms.* New York: Random House.
tp://en.wikipedia.org/wiki/Nassim_Nicholas_Taleb
www.fooledbyrandomness.com/

TANNENBAUM, ARNOLD SHERWOOD (n. 1925). **Inginer** şi **psiholog social american**. Licenţă în inginerie electrică. Doctor în psihologie la Universitatea din Syracuse. Cercetător, profesor şi consultant la Institutul de Cercetări Sociale din Detroit. Director de proiect la Centrul de Cercetări prin Sondaje. Profesor în cadrul Departamentului de Psihologie al Universităţii din Michigan.

"În scurta sa lucrare publicată în 1966, Tannenbaum şi-a precizat cu claritate concepţia asupra funcţionării organizaţiilor, concepţie care i-a caracterizat opera de-a lungul mai multor ani. «Ierarhia este un element de discordie, generator de resentimente, ostilitate şi împotrivire. Disensiunile pot fi atenuate printr-o participare care să sporească identificarea oamenilor cu organizaţia în care muncesc». Mai mult, «în mod paradoxal, participarea face ca cei care conduc să-şi amplifice capacitatea de exercitare a controlului, tocmai prin renunţarea la o bună parte din autoritatea lor» [...]. Studiile lui Tannenbaum iau în discuţie mentalitatea larg încetăţenită conform căreia autoritatea este şi trebuie să fie unilaterală, îndreptată dinspre conducător spre cei conduşi. Conducătorii îşi pot exercita mai mult controlul atunci când şi cei conduşi au mai multă autoritate. Deşi atenuarea pantei ierarhiei poate fi importantă se acordă prea multă atenţie acestei «egalizări a puterii» şi prea puţină posibilităţii extinderii autorităţii totale. Faptele sugerează că oamenii sunt mai interesaţi să aibă ei înşişi mai multă putere decât de autoritatea celorlalţi. Forţa acestei intersante perspective create de Tannenbaum asupra exercitării puterii rezidă din excepţionala sa validare printr-o serie de cercetări întreprinse în mai multe ţări, cu ajutorul unei metode standard care i-au confirmat în mod sistematic rezultatele".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp.152;157)

Tannenbaum consideră că eficacitatea unui grup de muncă depinde de situaţie şi de caracteristicile liderului. El a elaborat un model unidimensional, în care la un capăt al modelului este reprezentat stilul liderului centrat pe superior/şef sau liderul autocratic, lider care ia toate deciziile, deţinând un control şi o autoritate maxime, iar la celălalt capăt este liderul participativ, care favorizează delegarea puterii, lăsând grupul să ia decizii. Există şi alte stiluri intermediare de lideri: 1. liderul ia decizia şi anunţă subordonaţii, ei descoperă problema, analizează soluţiile şi aleg una; 2. liderul "vinde" deciziile – el decide singur, dar tinde să convingă subordonaţii să accepte decizia luată; 3. liderul prezintă ideile sale şi cere avizul subordonaţilor; 4. liderul prezintă decizia luată şi declară că ea poate fi schimbată în funcţie de voinţa angajaţilor; 5. liderul prezintă problema ce trebuie rezolvată şi se consultă cu subordonaţii înainte de a lua o decizie; 6. liderul anunţă problema şi condiţiile care trebuie respectate şi lasă grupul să ia decizia; 7. liderul lasă grupului libertatea de a căuta soluţii şi de a le aplica; 8. liderul participă la discuţii ca oricare dintre membri. Alegerea unui stil de conducere depinde de trei factori: 1. forţele proprii ale liderului; 2. forţele proprii ale subordonaţilor; 3. forţele proprii ale situaţiei. Cu cât decizia se ia într-o manieră mai participativă, cu atât creşte gradul de control asupra subordonaţilor.

De consultat:

Tannenbaum, Arnold Sherwood şi Rozgonyi, Tamás (ed.) (1987). *Authority and Reward in Organizations - An International Research, **cap. România***, pp.199-233. Survey Research Center, Institut for Social Research, University of Michigan, S.U.A., 1987, (în colaborare cu: Septimiu Chelcea, Petre Cristea, Ion Dragan, Pompiliu Grigorescu, Catalin Zamfir), (ISR Monographs: preprint 1986). Institut for Social Research. Ann Arbor.
www.lib.umich.edu/staff/acqser/eq/public/exchange/UMmisc/ISR/ISRmo.htm).

Lucrări:

Tannenbaum, Arnold S. [1966] (1973). *Social Psychology of the Work Organization*. London: Tavistock Publishing.

Tannenbaum, Arnold S., Kavcic, Bogdon, Rosner, Menachem, Vianello, Mino şi Wiesler, Georg (1974). *Hierarchy in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tannenbaum, Arnold S. (1986). Controversies about Control and Democracy in Organizations. În Stern, R.N. şi McCarthy, S.(ed.). *The International Yearbook of Organizational Democracy*, vol.III. New York: John Wiley & Sons.

Tannenbaum, Arnold S. şi Rozgonyi, Tamás (ed.). (1986). *Authority and Reward in Organizations: An International Research*. Survey Research Center, Institute for Social Research. University of Michigan.

Tannenbaum, Arnold S. (2006). Consciousness and the Self-Sensing Brain: Implications for Feeling and Meaning. *American Journal of Psychology*, vol.19, no.2, pp.205-222.

TAYLOR, FREDERICK WINSLOW (1856–1917). **Inginer mecanic american**, părintele managementului ştiinţific. A lucrat ca muncitor la Uzinele Siderurgice Midvale şi a progresat rapid, devenind şef de echipă, iar mai târziu, inginer şef. A fost apoi angajat la Uzinele Siderurgice Bethlehem, ulterior a devenit consultant şi şi-a dedicat timpul dezvoltării ideilor sale manageriale. Şi-a publicat prima dată concepţiile despre management într-o lucrare intitulată *A piece rate system* (*Sistemul acordului individual*) prezentată în faţa Societăţii Americane de Inginerie Mecanică, în anul 1895. Aceste idei au fost apoi dezvoltate într-o carte - *Shop Management* (*Managementul atelierului*, 1903) şi, mai târziu, în *Principles of Scientific Management* (*Principiile managementului ştiinţific*, 1911). Ca rezultat al revoltelor muncitoreşti cauzate de tentativele de aplicare practică a principiilor sale în cadrul unui arsenal al guvernului, a fost instituită, în 1911, o comisie a Camerei Reprezentanţilor pentru a investiga sistemul de organizare a producţiei propus de Taylor. (Studiul de caz al lui Aitken descrie amănunţit ceea ce s-a petrecut la arsenal.) În anul 1947, *Managementul atelierului*, Principiile şi declaraţia lui Taylor în faţa comisiei Camerei Reprezentanţilor au fost publicate împreună sub denumirea *Scientific Management* (*Managementul ştiinţific*).

Managementul ştiinţific se bazează pe câteva principii:
1. stabilirea riguroasă, ştiinţifică a sarcinilor de lucru, a metodelor de lucru, a duratelor, renunţându-se la metodele învechite, tradiţionale;
2.selecţionarea ştiinţifică a lucrătorilor, pe baza sarcinilor ce urmează a le îndeplini, şi perfecţionarea lor prin instruire;
3.întărirea şi dezvoltarea cooperării dintre manageri şi lucrători vizând repartizarea uniformă a muncii şi conturarea clară a responsabilităţilor, atât pentru unii, cât şi pentru ceilalţi;
4.separarea muncii de concepţie şi administrare de cea de execuţie, eliberarea muncitorilor în special de muncile de pregătire a producţiei şi de calcul şi încredinţarea acestor funcţii unor specialişti.

Taylor este fondatorul concepţiei cunoscute ca "managementul stiinţific". El spunea: *Obiectul principal al managementului trebuie să fie asigurarea maximei prosperităţi pentru patron, împreună cu maxima prosperitate pentru salariat. Pentru patron, maxima prosperitate nu înseamnă neapărat profituri mai mari pe termen scurt, ci dezvoltarea tuturor aspectelor care îi asigură întreprinderii o prosperitate permanentă. Pentru salariaţi, prospe-ritate maximă*

nu înseamnă doar salarii mai mari imediate, ci şi dezvoltarea capacităţii lor pentru a avea realizări mai valoroase, la nivelul maxim la care sunt calificaţi. Interdependenţa reciprocă dintre conducere şi salariaţi, precum şi necesitatea de a munci împreună în scopul atingerii obiectivului comun al prosperităţii crescute pentru toţi cei implicaţi i s-au părut evidente lui Taylor. Acest lucru i-a sugerat întrebarea: De ce există atât de mult antagonism şi ineficienţă? El sugerează trei cauze: în primul rând, credinţa falsă a lucrătorilor că orice creştere a producţiei poate atrage inevitabil după sine scăderea numărului de locuri de muncă. În al doilea rând, sistemul deficitar de conducere, care îi obligă pe muncitori să limiteze producţia, pentru a-şi proteja interesele. În al treilea rând, metodele ineficiente de muncă, irositoare de efort. Taylor a considerat că ţelul managementului este de a depăşi aceste obstacole, ceea ce s-ar putea realiza printr-un studiu sistematic al muncii, pentru a se descoperi cele mai eficiente metode de lucru şi, apoi, prin studiul sistematic al managementului, pentru a se găsi cele mai bune metode de a controla muncitorii. Aceasta ar aduce o creştere însemnată a eficienţei şi, odată cu ea, a prosperităţii tuturor, deoarece o afacere foarte eficientă şi prosperă ar fi mult mai potrivită să asigure stabilitatea unor posturi bine plătite. Aşa cum se exprima Taylor, *ceea ce vrea muncitorul de la patron mai presus de orice este un salariu mare, iar ceea ce vrea patronul cel mai mult de la muncitor este un cost scăzut al manoperei... existenţa sau absenţa acestor două elemente constituie cel mai bun indiciu pentru un management bun sau rău*". Managementul înseamnă "a şti exact ce doresc să facă oamenii şi a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună şi mai ieftină".

Taylor susţinea că orice operaţie efectuată de un muncitor poate fi realizată în mod ştiinţific. Metoda propusă de el era următoarea:

1. găsiţi, să spunem, 10-15 oameni (preferabil din mai multe unităţi şi din părţi diferite ale ţării) care se pricep să efectueze munca pe care o analizaţi;
2. observaţi ordinea exactă a operaţiunilor sau mişcărilor elementare pe care le face fiecare, precum şi instrumentele pe care le foloseşte fiecare;
3. măsuraţi cu un cronometru timpul necesar efectuării fiecărueia dintre aceste mişcări elementare şi apoi alegeţi cel mai rapid mod de realizare a fiecărui element al muncii;
4. eliminaţi toate mişcările greşite, pe cele lente şi pe cele inutile;
5. reuniţi şi ordonaţi mişcările cele mai rapide şi mai bune, precum şi cele mai bune instrumente.

Angajaţilor trebuie să li se spună care este cel mai bun mod de efectuare a unei munci, şi apoi aceştia trebuie s-o execute întocmai. "Fiecare angajat trebuie să primească în fiecare zi instrucţiuni clare şi precise la ceea ce are de făcut şi cum trebuie să procedeze, iar aceste instrucţiuni trebuie urmate întocmai, indiferent că sunt bune sau rele", considera Taylor.

De consultat:

Taylor, Frederick W. (2007). *The Principles of Scientific Management.* Business & Economics.

http://books.google.ro/books?id=4qM7yJKC_nkC&pg=PA116&dq=Taylor,+Frederick+W.&hl=ro&ei=

Lucrări:

Taylor, Frederick W. (1947). *Scientific Management.* New York: Harper & Row.
Taylor, Frederick W. [1911] (2007). *The Principles of Scientific Management.* Business & Economics.
www.answers.com/.../frederick-winslow-taylor
en.wikipedia.org/.../Frederick_Winslow_Taylor

TELLIER, YVAN. Psiholog canadian. Doctor în psihologie al Universităţii Montréal (1961). Master la École des Hautes Études Comerciales. Specialist în consultanţă, în primul rând, ca preşedinte fondator al L' Institut de Formation par le Group. Profesor la Departamentul de Ştiinţe Administrative la Université du Québec à Montréal (Québec, Canada). Este expert-consultant în gestiunea resurselor umane la o firmă, în care este asociat cu Roger Tessier. Tellier evidenţiază faptul că psihosociologia aduce o contribuţie considerabilă la dezvoltarea organizaţională, mai ales în domeniul gestiunii resurselor umane. *Psihosociologia este în raport cu alte ştiinţe ale comportamentului accentuat experimentală. Cele mai multe invstigaţii din acest domeniu au fost realizate de cercetători universitari, care nu au fost în mod necesar interesaţi de dezvoltarea unor instrumente adaptate la resursele umane. Acestea au fost dezvoltate de către psihosociologii practicieni.*

"**Infuenţa socială informală: LEADERSHIPUL.** Leadershipul este în funcţie de raporturile de influenţă care nasc interacţiuni între membrii grupului. În virtutea efectelor favorabile pe care comportamentul sau personalitatea unui individ le au asupra celorlalţi membri ai grupului, acest individ dobândeşte o poziţie implicând raporturi de influenţă care îl avantajează. «Efectele» favorabile create la alţii sunt întotdeauna relative la scopurile urmărite de grup, la nevoile şi la sistemul de valori al indivizilor care îl compun. Numai viaţa internă a grupului şi circumstanţele interpresonale care o definesc fac ca influenţa să se împartă inegal între membrii grupului, făcând să apară anumiţi lideri. Un lider nu se impune într-un grup din exterior. Prin definiţie, leadershipul este o formă de influenţă socială care necesită participarea totală la viaţa reală a grupului. Liderul este un participant eminent al lui *noi* colectiv. Fiindcă leadershipul se naşte din interacţiunea în sânul grupului, el este o funcţie continuă şi directă, constituie un fenomen social foarte labil, foarte schimbător. Leadershipul se cucereşte şi se menţine chiar din interacţiunile de grup. Cei care vor să şi-l atribuie trebuie să-şi păstreze

comportamentele la înălţimea exigenţelor care au inspirat grupul în predicţiile lui, mai mult sau mai puţin conştient. Dacă valorile sau nevoile grupului se modifică, repartiţia leadershipului riscă şi ea să se modifice până ce un individ are suficiente resurse pentru a întruni un mare număr de exigenţe legate de aceste valori şi nevoi. Odată ales liderul (ceea ce nu echivalează cu o nominalizare, grupurile făcând întotdeauna aceste alegeri implicit, adesea inconştient), el nu va rămâne decât dacă grupul continuă să-l aleagă. Valoarea şi încrederea pe care membrii grupului o acordă unui individ sunt originea directă a leadershipului. Leadershipul nu este posibil decât dacă membrii grupului consimt la aceasta implicit [...].

Foarte des, un conducător nu este omul situaţiei în momentul nominalizării lui şi nici nu se străduieşte să devină. Sprijinit de ierarhie, activitatea lui cotidiană nu va părea atât de compromisă de ignoranţa lui asupra situaţiei interpersonale în care evoluează. Mai devreme sau mai târziu, totuşi, circumstanţele vor dezvălui efectele perturbatoare ale lipsurilor lui în cunoaşterea intimă a vieţii grupului şi slaba lui inserţie în reţeaua afectivă interpersonală. El va putea face erori grave regrupând, la nivelul sarcinii, anumite elemente incompatibile sau, mai mult, să se lase influenţat de indivizi care vor să compenseze respingerea lor din grup prin asocierea la autoritate. În alte momente, va trebui să impună anumite constrângeri grupului, care vor fi cu atât mai rău primite cu cât cel care le impune nu este cu adevărat acceptat de grup; înţelegem mai puţin intenţiile celor cu care ne identificăm mai puţin. Un grup se poate manevra la nivelul rutinei şi cu ajutorul prestigiului sau puterii de coerciţie ataşate postului, la distanţă, fără angajare în viaţa lui reală. Acest control din exterior riscă să fie foarte fragil! Distanţa socială sfârşeşte întotdeauna prin neînţelegeri şi tensiuni care pot merge până la paralizarea eficacităţii unui grup. În situaţii ambigue şi generatoare de nelinişti, suntem tentaţi să interpretăm favorabil conduita oamenilor pe care îi cunoaştem bine şi îi acceptăm. Suntem, de obicei, mai înclinaţi să presupunem o intenţie răuvoitoare la necunoscuţi sau la oameni pe care abia îi tolerăm. Conducătorul care face figura «necunoscutului în casă» îşi asumă multe riscuri de a-şi vedea acţiunile minate de neîncredere şi resentiment. Când şefii ierarhici ai unei organizaţii nu reuşesc să se integreze în viaţa reală a grupurilor pe care le dirijează, dublarea influenţei lor statutare cu un adevărat leadership consimţit de membrii grupurilor, în virtutea a ceea ce este în ochii lor persoana conducătorului şi nu numai în virtutea a ceea ce reprezintă el la nivelul puterii coercitive, face ca jocul normal de raporturi de influenţare în sânul grupului să continue să existe. Se regăsesc atunci liderii reali care încearcă să interpreteze situaţiile trăite de grup respectând valorile şi nevoile lui".

(Tellier, Yvan, Leadership şi management. În Tellier, Yvan şi Rovenţa-Frumuşani, Daniela, *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, 1999, pp. 133-134; 135-136)

De consultat:

Tessier, Roger şi Tellier, Yvan (ed.) (1992). *Méthodes d'intervention. Developpement organisationnel*. Québec: Press de l' Université du Québec.

http://books.google.ro/books?id=OuoeRPS61tMC&pg=PA87&dq=:+Tessier,+Roger+et+Tellier,+
Yvan+(ed.)+(1992).+Méthodes+d'intervention

Lucrări:
Tessier, Roger şi Tellier, Yvan (1990). *Pouvoirs et cultures organisationnels.* Québec: Press de l' Université du Québec.
Tessier, Roger şi Tellier, Yvan (1991). *Théories de l'organisation: personnes, groupes, systèmes et environnements*. Québec: Press de l' Université du Québec.
Tessier, Roger şi Tellier, Yvan (ed.) (1992). *Méthodes d'intervention. Developpement organisationnel*. Québec: Press de l' Université du Québec.
Tellier, Yvan şi Rovenţa-Frumuşani, Daniela (ed.) (1999). *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*. Bucureşti: Editura Cavallioti.
librairie.immateriel.fr/fr/ebooks/Management/.../1/date
www.rqpsy.qc.ca/ARTICLE/V20/20_2_011.PDF

THOENIG, JEAN-CLAUDE. (n. 1940). **Sociolog francez**, de origine elveţiană. Studii de administrarea afacerilor la École supérieure de commerce la Neuchâtel, apoi studiază sociologia la Universitatea din Geneva (1962). Cercetător la Centrul de Sociologie a Organizaţiilor. Cercetător ştiinţific în management la Universitatea Paris, Dauphine. Profesor la INSEAD. A predat şi la universităţile Stanford, Harvard, Berkeley, Grenoble, Bordeaux. Cofondator şi primul preşedinte al European Group for Organizational Studies. Cunoscut pe plan internaţional, prin lucrările sale privind organizaţiile şi politicile manageriale. Expert-consultant la mari companii şi agenţii guvernamentale.

Thoenig consideră că multe practici şi acţiuni manageriale nu sunt eficiente şi nici adecvate tipurilor de organizaţii. Analizând firmele private de succes, sociologul francez distinge două tipuri de organizaţii: **proactive** (care concep şi creează noi teritorii, noi pieţe, noi valori şi lasă semne asupra societăţii) şi **reactive** (care abordează cu talent valorile existente şi modul de viaţă). Cele mai multe companii au un mod de organizare ce este în conflict cu ambiţiile strategice şi nu permite realizarea simultană a obiectivelor pe termen scurt şi perspectivele pe termen mediu. Autonomizarea, eco-fertilizarea, asumarea riscurilor, crearea de reţele, improvizaţia şi sentimentul de luare în posesiune sunt cuvintele-cheie ale unui manager de succes. Managerul este un "arhitect cognitiv" care priveşte companiile ca nişte maşini sofisticate, complexe, niciodată stabile şi întotdeauna în evoluţie. Nu există reţete de-a gata pentru construirea unei companii de succes.

v. Dupuy, François

De consultat:

Jean-Claude Thoenig & Claude Michaud (2007). Le management cognitif. Working Papers **...** épistémologique et recherche en management stratégique. Open Access publications from ... ideas.repec.org/d/drsp9fr.html

Lucrări:

Dupuy, François şi Thoenig, Jean-Claude (1983). *Sociologie de l'administration française*. Paris: Armand Colin.

Dupuy, François şi Thoenig, Jean-Claude (1985). *L'Administration en miettes*. Paris: Fayard.

Michaud, Claude şi Thoenig, Jean-Claude [2001] (2003). *Making Strategy and Organization Compatible*. Palgrave Macmillan.

Thoenig, Jean-Claude şi Michaud, Claude (2007). *Le Management cognitive*. Working Papers.

Thoenig, Jean-Claude (2007). *Langage et action en milieu organisé*. Working Papers

us.macmillan.com/author/jeanclaudethoenig

egosnet.org/jart/prj3/egosnet/main.jart?rel=en...id..

THOMPSON, JAMES D. (1920–1973). **Sociolog american şi specialist în management**. Licenţa în administrarea afacerilor, la Indiana University. Master în jurnalism. A activat la *Chicago Journal for Commerce*. Profesor de jurnalism la Universitatea Wisconsin, Carolina de Nord. Doctor în sociologie la Universitatea din Carolina de Nord (1954). A predat la Şcoala de Afaceri şi Administraţie Publică a Universităţii Cornell. A fondat publicaţia de specialitate, *Administrative Science Quarterly* (1956). A fost directorul Centrului de Studii Administrative de la Universitatea din Pittsburgh. A predat şi la Departamentul de Sociologie al Vanderbilt University (1968–1973). În anul 1967 a publicat *Organization in Action*: considerată lucrare de referinţă în teoria organizaţiilor. Contribuţii în domeniile: organizaţii sociale, schimbare şi dezvoltare organizaţională.

"Lucrarea conţine o descriere a organizaţiilor complexe *ca fiind nişte sisteme deschise şi deci nedeterminate şi confruntate cu incertitudini, dar, în acelaşi timp, supuse criteriilor de raţionalitate şi, ca urmare, având nevoie de determinare şi certitudine*. Ele sunt înfăţişate într-o strădanie continuă de a acţiona raţional în faţa incertitudinilor tehnologice şi a celor cauzate de mediul înconjurător, problema lor de bază fiind cum să le facă faţă. Cu alte cuvinte, organizaţiile – sau, mai exact, membrii lor – aspiră să fie rezonabile şi sistematizate, în pofida circumstanţelor şi evenimentelor care le-ar putea împiedica. Aceste standarde sau *norme de raţionalitate* la care aspiră le solicită atât

coordonare în interior, cât şi ajustare în exterior. Cele două sarcini îngemănate ale administraţiei sunt să ofere coordonarea necesară în interiorul organizaţiei şi adaptarea la condiţiile din exteriorul ei. Prin urmare, prima sarcină este să realizeze coordonarea stabilă a ceea ce Thompson numeşte *miezul activităţii tehnice* a unei organizaţii. De exemplu, în cadrul producţiei unei fabrici, aprovizionarea cu componente trebuie să aibă loc continuu, în locurile potrivite şi la momentele potrivite, pentru ca lucrările de asamblare să se realizeze fără incidente, tot aşa cum profesorii şi studenţii unui colegiu trebuie să se afle în sălile corespunzătoare, la momentul corespunzător. A doua sarcină a administraţiei este să controleze tranzacţiile efectuate de organizaţie peste frontierele sale, deci contactele acesteia cu lumea înconjurătoare. Aceasta se poate face prin negocieri cu interesele din afară privind, să zicem, asigurarea creditelor financiare sau a materiilor prime, ori prin adoptarea unor schimbări cerute de mediul înconjurător, ca în situaţia în care un lanţ de magazine de jucării modifică ceea ce vinde, ca reacţie la creşterea standardelor de siguranţă pretinse de public pentru articolele destinate copiilor. Se poate apela şi la crearea de *rezerve tampon.* Rezervele tampon protejează activităţile tehnice esenţiale ale organizaţiei de incertitudinile legate de achiziţionarea resurselor şi de distribuirea produselor (spre exemplu, prin înfiinţarea unui departament de aprovizionare care să se ocupe de furnizori şi unul de vânzări, care să se ocupe de clienţi)".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, pp.55-56)

"Evaluarea deciziilor implică păreri sau presupuneri asupra rezultatelor posibile ale unui curs de acţiune sau ale altuia şi preferinţele legate de ceea ce este mai de dorit. Unele păreri sau preferinţe sunt mai puţin certe decât altele, după cum este ilustrat în matricea lui Thompson:

Matricea lui Thompson: strategii de elaborare a deciziilor			
		Preferinţele privind rezultatele posibile	
Păreri despre		Certitudine	Incertitudine
relaţia cauză-efect	Sigur	STRATEGIE BAZATĂ PE **CALCUL**	STRATEGIE BAZATĂ PE **COMPROMIS**
	Nesigur	STRATEGIE BAZATĂ PE **JUDECATĂ**	STRATEGIE BAZATĂ PE **INSPIRAŢIE**

Matricea prezintă patru tipuri probabile de *strategii de elaborare a deciziei.* Cele două căsuţe din partea stângă reprezintă situaţii în care există o certitudine relativă asupra a ceea ce se doreşte. Cei implicaţi au limpede în minte ce rezultat preferă. În căsuţa de sus din stânga sunt siguri şi de consecinţele care pot decurge din decizia lor. O asemenea certitudine clară poate apărea atunci când este luată în consideraţie mărirea capacităţii de producţie existente ca rezultat al

unei creşteri constante a vânzărilor. Căzând de acord asupra necesităţii de extindere şi cunoscând tehnologia din experienţa anterioară, conducerea poate determina cu siguranţă costurile şi veniturile probabile într-o *manieră bazată pe calcul.* Totuşi, căsuţa de jos reprezintă o situaţie în care cauza şi efectul sunt mai puţin cunoscute. În acest caz, respectiva conducere ar continua să dorească să-şi mărească capacitatea, dar pentru aceasta trebuie să cumpere utilaje noi, executate după un proiect netestat. Această decizie este mai puţin bazată pe calcul şi e mai mult o problemă *de judecare* a riscului implicat. În cele două căsuţe din partea stângă, managerii nu sunt siguri de ceea ce vor şi pot exista opinii diferite. Rezultatele alternative pot fi, în orice caz, atractive, de exemplu mărirea capacităţii pentru producţia de masă, fie a unor bunuri de slabă calitate, fie a unora performante. Dacă tehnologia pentru amândouă este bine cunoscută şi prognozele de piaţă presupun că oricare din ele poate fi profitabilă, se adoptă o *strategie bazată pe compromis* pentru fiecare dintre ele. Totuşi, dacă există o incertitudine evidentă, ca în căsuţa din dreapta jos, atunci se adoptă mai probabil o *strategie bazată pe inspiraţie.* Nu există preferinţe clare nici pentru producţia de volum mare faţă de cea de volum mic, nici anticipări privind care anume pot fi consecinţele noilor utilaje de producţie sau lansarea mai multor bunuri pe piaţă. Strategia trebuie să fie un inspirat salt în necunoscut".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, p.58)

De consultat:

Thompson, James D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Burnswick, New Jersey: Transaction Publishers.
http://books.google.ro/books?id=YhHo7aHmBGMC&printsec=frontcover&dq=Thompson, +James+D.+(2003).+Organizations+in+Action&hl=

Lucrări:

Thompson, James D. (1962). Organisations and Output Transactions. *American Journal of Sociology*, november, pp.309-324;

Thompson, James D. [1967] (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New Burnswick, New Jersey: Transaction Publishers.

en.wikipedia.org/wiki/James_D._Thompson
www.academon.com/...James-D-Thompson's.../

TOFFLER, ALVIN (n. 1928). **Scriitor şi viitorolog american**. Este consultant pentru comunităţile militare şi de spionaj din lume, laureat al Fundaţiei McKinsey pentru literatură, preşedinte onorific al Comitetului American privind Dezvoltarea Fondurilor Naţiunilor Unite pentru Femei. Este profesor la Universitatea Naţională de Apărare din Washington. A fost numit ofiţer al *l`Ordre des Arts et Lettres* în Franţa, a primit *Prix du Meilleur Livre Etranger*, este membru al Institutului Internaţional pentru Studii Strategice.

"Odată cu publicarea lucrării *Şocul viitorului,* Toffler a creat o nouă disciplină – viitorologia, care studiază schimbările ce urmează să se producă şi impactul lor asupra afacerilor şi culturii. El spune că dezvoltarea urbană şi tehnologică foarte rapidă după anii 1960 a avut consecinţe negative (conflicte rasiale, poluare, crize sociale etc.) deoarece societatea nu a fost pregătită să interiorizeze aceste schimbări. "Există un conflict între o tehnologie avansată şi o societate întârziată". Societăţile se schimbă încet, dar în valuri. Au existat trei valuri în istoria omenirii: primul val – faza agricolă; al doilea val – faza industrială; al treilea val – faza informaţională. Valurile sunt ca nişte "torente de schimbare" ce perturbă vieţile, schimbă radical modurile de gândire, vechile formule, ideologii şi dogme. Incapacitatea de a lua decizii corecte ţine de faptul că oamenii trăiesc cu mintea în altă eră şi nu s-au adaptat noului val, lucrează în organizaţii necorespunzătoare, desuete. Instituţiile nu pot elabora decizii inteligente cu promptitudinea pe care o impun evenimentele, în condiţiile accelerării generale a schimbării, iar în acest ritm frenetic, deciziile vin cu întârziere ori lasă loc indeciziei, ceea ce face ca structurile actuale să fie perimate. Natura puterii se schimbă în funcţie de cunoaştere; are loc o "alchimie a informaţiei". Multe schimbări din sistemul de cunoştinţe al societăţii se traduc direct în operaţiuni de afaceri, spune Toffler. "Cu excepţia faptului că nicio afacere nu şi-ar putea deschide porţile dacă nu ar exista limbaj, cultură, date, informaţii şi know-how, există faptul mai profund că, din toate resursele necesare pentru a crea averea, niciuna nu este mai versatilă decât acestea. De fapt, cunoştinţele (uneori doar informaţiile şi datele) se pot folosi ca înlocuitori ai altor resurse. Cunoaşterea - în principiu inepuizabilă – este substitutul final".

(Alvin Toffler, *PowerShift*,1995, p. 98)

Cele trei principale surse ale puterii (care corespund celor trei valuri) sunt, după opinia lui Alvin Toffler, **forţa**, **banul** şi **cunoaşterea**. Cunoaşterea devine, crede el, resursa centrală a economiei avansate: "Noul sistem accelerat de creare a bogăţiei este tot mai dependent de schimbul de date, informaţii şi cunoştinţe. Este **suprasimbolic**. Când nu se schimbă nicio informaţie, nu se creează nicio avuţie nouă" (*ibidem*, p. 91).

Lucrări:

Toffler, Alvin [1970] (1973). *Şocul viitorului*. Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. engleză de Leontina Moga şi Gabriela Mantu).

Toffler, Alvin [1981] (1983). *Al treilea val*. Bucureşti: Editura Politică (trad. din l. engleză de Gerogeta Balomei şi Dragan Stoianovici).

Toffler, Alvin [1990] (1995). *PowerShift – Puterea în mişcare*. Bucureşti: Editura Antet (trad. din l. engleză de Mihnea Columbeanu).

Toffler Alvin şi Toffler, Hedi [1994] (1995). *A crea o nouă civilizaţie: Politica în al treilea val*. Bucureşti: Editura Antet (trad. din l. engleză de Mihnea Columbeanu).

Toffler, Alvin [1985] (1999). *Corporaţia adaptabilă*. Bucureşti: Editura Antet (trad. din l. engleză de Adam Robert).

www.alvintoffler.net/

www.toffler.com/

TOURAINE, ALAIN (n. 1925). **Sociolog şi istoric francez**. Studii academice la L'Ecole normale supérieure. În perioada studenţiei şi-a întrerupt studiile şi a muncit timp de un an într-o mină. Agregat în istorie (1950). Fellow la universităţile Havard, Columbia şi Chicago (1952–1953). Cercetător la Centrul National de la Recherche Scientifique. Doctor al Facultăţii de Litere şi Ştiinţe Umane. Universitatea din Paris (1964). Susţine o teză de doctorat complementată, cu titlul "Conştiinţa muncitorească" (1966). În anul 1956, Touraine a întemeiat Centrul de Cercetare de Sociologie a Muncii la Universitatea din Chile, iar în anul 1958 a înfiinţat, la Paris, Laboratorul de Sociologie Industrială, care, în anul 1971, s-a transformat în Centrul de Studii al Mişcărilor Sociale. În anul 1981 a fondat Centrul de Analiză şi Intervenţie Sociologică, Cadis, pe care l-a condus până în anul 1993. Director de studii la École des Hautes Études en Sciences Sociales, din Paris. Membru de onoare al Academiei Americane de Arte şi Ştiinţe şi al Academiei Poloneze de Ştiinţe. Membru al Academiei "Europea". *Doctor honoris causa* a numeroase universităţi franceze şi din străinătate. Ofiţer al Legiunii de Onoare şi al Ordinului Naţional de Merit. A adus contribuţii importante la întemeierea sociologiei acţiunii şi la cea a mişcărilor sociale. Alături de D. Bell, a introdus conceptul de societate postindustrială.

Formarea sociologiei ştiinţifice a acţiunii şi "mai ales a sociologiei muncii, adică a acţiunii istorice, creează posibilităţi de previziune care definesc în acelaşi timp responsabilitatea socială a sociologului. Aceasta, deoarece definirea orientărilor acţiunii, a exigenţelor subiectului istoric implică o acceptare directă nu a unor judecăţi de valoare particulare aplicate unor situaţii istorice concrete, ci a necesităţii de a vorbi despre libertate şi alienare. Astfel de judecăţi esenţiale pentru sociolog nu pot niciodată – trebuie să subliniem acest lucru – să fie luate drept o analiză istorică sau să fie considerate ca o dezvoltare a «sensului istoriei», expresie periculoasă prin faptul că ea confundă analiza sociologică cu analiza istorică. Dar aceste judecăţi sunt indispensabile pentru a întemeia orice acţiune istorică. Procedeul acţionalist nu apare aici mai îndrăzneţ decât sociologia funcţionalistă atunci când ea vorbeşte de echilibru, de integrare sau devianţă; dar el are nevoie adesea de mai mult curaj şi se expune riscului mai mare de a-şi depăşi posibilităţile şi drepturile. Abţinerea de la orice intervenţie însă nu este câtuşi de puţin consecinţa obiectivităţii ştiinţifice; ea se datorează numai unei rupturi de fapt între sociologi şi societatea lor, ruptură care provine în bună parte din rămânerea în urmă a cadrelor conceptuale în care o societate îşi defineşte şi tratează problemele.

Nicio formă de cunoaştere ştiinţifică nu poate renunţa să prevadă şi să acţioneze. Faptul că matematicianul nu este inginer e adevărat; dar cel dintâi nu contestă legitimitatea celuilalt. Sociologul care, în numele purităţii şi al spiritului dezinteresat al ştiinţei sale, ar nega utilitatea rezultatelor lui pentru acţiune nu ar face decât să se refugieze în lumea acelor comodităţi în care ipotezele nu se cer verificate. Faptul că previziunea este, sub o anumită formă, imposibilă în ştiinţele sociale prin aceea că evenimentul îşi păstrează autonomia nu exclude deloc posibilitatea formulării unor ipoteze a căror ulterioară analiză va arăta pentru care motiv ele nu au corespuns în întregime realităţii, ajutând astfel să se plaseze previziunea în interiorul unor construcţii teoretice, al unor modele abstracte, şi nu al realităţii sociale imediate. Desigur, aplicarea îmbracă forme cât se poate de diferite, după tipul de studii sociologice luate în consideraţie. Cu cât ne apropiem de un punct de vedere acţionalist, cu atât analiza se axează pe sensul situaţiilor istorice, fapt care exclude o intervenţie tehnică. Dezvoltarea ştiinţelor sociale ale muncii a constat în descoperirea implicaţiilor din ce în ce mai colective ale situaţiei şi conduitelor de muncă: împotriva tehnicismului şi dincolo de observaţiile asupra *factorului uman*, şcoala de la Harvard a insistat asupra psihosociologiei întreprinderii şi criticii ei au amintit în mod îndreptăţit că lucrătorul se mai defineşte şi prin situaţia profesională, grupurile de interese, structurile sociale în care îl situează munca şi activităţile din afara muncii. Dar această lărgire a cunoaşterii nu înseamnă ca sociologul să fie condamnat la neintervenţie. Acţiunea lui este însă cu atât mai politică, cu cât el se ocupă mai direct de acţiunea istorică; rolul său este acela al educatorului şi al criticului care ajută o societate sau mişcările sociale să devină conştiente de sensul real al actelor lor, care descoperă caracterul ideologic sau utopic al unor idei ori programe şi care apără sub toate

formele ei libertatea, acceptând ca cetăţean anumite constrângeri, dar denunţându-le permanent în calitatea sa de sociolog. Responsabilitatea socială a sociologului nu este un simplu cuvânt; de aceea, societăţile totalitare îi refuză existenţa sau încearcă să-i schimbe semnificaţia. Dat fiind însă că el studiază acţiunea subiectului istoric, este solidar cu toate riscurile lui".

(Touraine, Alain, Civilizaţia industrială. În Aluaş, Ion şi Drăgan, Ion, ed., *Sociologia franceză contemporană*, 1971, pp. 423-424)

De consultat:

Dani, Anis Ahmed. *Social Science, Globalization and Regionalism*. Reflections on *Alain Touraine's* Keynote Speech. International Forum on Social Science-Policy Nexus. Buenos Aires, February 20, 2006
www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/.../roundtable1_dani.pdf

Lucrări:

Touraine, Alain (1965). *Sociologie de l' action.* Paris: Seuil.
Touraine, Alain (1969). *La Société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris: Denoël.
Touraine, Alain. (1992). *Critique de la modernité*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain (1993). *Production de la société*, Paris: Seuil.
Touraine, Alain (1994). *Qu'est-ce que la démocratie*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble. Egaux et différents*, Paris: Fayard.
Touraine, Alain şi Khosrokhavar, Farhad (2005). *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui* . Paris: Fayard.
Touraine, Alain [2006] (2007). *Lumea femeilor*. Bucureşti:Editura ART (trad. din l. franceză de Magda Jarenaud).
fr.wikipedia.org/wiki/Alain_Touraine

TRIPIER, MARYSE. Sociolog francez. Licenţiată în sociologie la Facultatea de Litere şi Ştiinţe Umane din Paris (Sorbona) (1966). Master în sociologie în 1968 (l'Ecole Practique des Hautes Etudes). Doctor de stat în sociologie (1987). Profesor emeritus la Universitatea Paris VII-Denis Diderot. În anii '70, participă activ la dezvoltarea sociologiei imigraţiei şi relaţiilor interetnice din Franţa. Membră a unităţii de cercetare Migrations et Société. Ea consideră că emigranţii sunt priviţi de către angajatori ca o forţă de muncă temporară şi ca urmare ignoră capacităţile lor de a transforma instituţiile. Sunt priviţi ca obiecte pasive, iar această

atitudine afectează familiile de emigranţi, care trăiesc cu o teamă constantă de evacuare, la periferia societăţii-gazdă. Problema migraţiei într-o lume tot mai mobilă, cu graniţe deschise, afectează structura obişnuită a organizaţiilor. Integrarea acestora va deschide instituţiile spre pieţe din ţările de origine ale emigranţilor. Contribuţii importante în domeniul sociologiei întreprinderii. În acest sens, studiază relaţie dintre cultura muncitorească şi cultura de întreprindere.

"Se consideră, în general, că importanţa pe care o dobândeşte întreprinderea în cursul anilor '80 s-ar datora slăbirii sistemelor anterioare de identificare. Preocupându-se de formele de elaborare a culturii de întreprindere, Maryse Tripier porneşte de la o ipoteză aproape inversă. Dacă este nevoie de atâtea eforturi şi de atâţia specialişti în resurse umane pentru a facilita construirea sau scoaterea la lumină a unei culturi a întreprinderii, acest lucru, sugerează autoarea, se datorează, poate, menţinerii altor sisteme de identificare: valorile meseriei, dar şi apartenenţa etnică, regională sau sindicală, care continuă să aibă sens pentru salariaţi. În acelaşi timp, subliniază Maryse Tripier, întreprinderile sunt ele însele producătoare de modele culturale, *a fortiori*, atunci când întreţin raporturi de lungă durată cu salariaţii lor sau cu mediul local. Cele două aspecte coexistă, aşadar, în cadrul întreprinderilor, iar comportamentele membrilor dovedesc juxtapunerea, mai mult sau mai puţin ierarhizată, a unor sisteme de identificare diferite, din interiorul şi din afara întreprinderii. Maryse Tripier se străduieşte să analizeze tocmai această îmbinare de sisteme de identificare diferite. Investigaţiile sale au avut drept obiect, la începutul anilor '80, o întreprindere metalurgică, furnizoare pentru industria automobilelor. Întreprinderea în cauză, care avea aproape o mie de salariaţi în 1979, a intrat în lichidare în 1985, concediind peste cinci sute de persoane. Este vorba de o comunitate industrială relativ izolată, care fiinţează într-o societate locală rurală structurată prin existenţa unui sindicat afiliat la CGT [*Confédération Générale du Travail* – Confederaţia Generală a Muncii], unic şi puternic. Comunitatea respectivă se caracterizează prin existenţa unei foarte puternice culturi muncitoreşti, proletare, care se sprijină pe îmbinarea a două dimensiuni: pe de o parte, raportarea la clasa muncitoare, asociată unui sentiment de apartenenţă la o vastă colectivitate muncitorească opusă tuturor celorlalte grupuri sociale şi, pe de altă parte, concentrarea acestei reprezentări la nivelul întreprinderii, percepută ca spaţiu închis al unor confruntări şi raporturi de forţă. Cu ocazia crizelor sociale care afectează uzina, se petrece o deplasare a acestei culturi muncitoreşti deosebit de pregnante spre o mobilizare identitară bazată pe întreprindere. Aproprierea simbolică a întreprinderii, în ansambul ei, de către grupul muncitoresc se traduce printr-o mobilizare gen «jos mâinile de pe fabrica noastră», îndreptată împotriva concurentului german a cărui prezenţă ameninţă locurile de muncă, şi prin refuzul oricărei intervenţii din afară –, atât al intervenţiei senatorului care se oferise să medieze conflictul, cât şi al intervenţiei instanţei regionale a CGT. Opoziţia dintre «noi» şi «ei» nu mai corespunde doar opoziţiei dintre conducere şi salariaţi, care este un element structurant al culturii muncitoreşti, ci desemnează în egală măsură,

dacă nu chiar mai mult, opoziţia dintre întrepindere şi lumea din afara ei. Recunoaşterea întreprinderii ca entitate care are sens şi cu care se identifică fiecare în parte porneşte de la grupul muncitoresc şi se extinde la toate categoriile de salariaţi, inclusiv la cadrele de conducere, iar apoi chiar la întreaga societate locală. Totuşi, arată Maryse Tripier, pentru ca această identificare să se producă, situaţia de criză – ameninţarea lichidării – nu este de ajuns. Mai trebuie şi ca bazele comunităţii să nu fie artificiale. În cazul studiat, comunitatea muncitorească constituie o matrice – prin caracterul ei de enclavă socială, prin vechimea istoriei sale, prin continuitatea ei de la o generaţie la alta. Astfel, Maryse Tripier arată că o cultură de întreprindere nu se construieşte din nimic, ci pe baza a ceea ce există deja. Prin urmare, cultura muncitorească şi cultura de întreprindere nu sunt neapărat opuse. Pe de altă parte, Maryse Tripier pun accentul pe un element esenţial: noţiunea de cultură de întreprindere pe care ea o construieşte nu trimite la un proces de integrare sau de identificare care exclude orice realitate conflictuală".

(Lafaye, Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, 1998, pp. 78 – 80)

Lucrări:

Tripier, Maryse (1986). Culture ouvrière et culture d'entreprise. Á propos de la disparition d'une PME en milieu rural. *Sociologie du travail*, no.3, pp.373-386.

Tripier, Maryse (1986). Destins ouvriers, cultures d'entreprise et pratiques syndicales. Volume 1*: Classe ouvrière et entreprise dans le pays de Terrasson.* Paris*:* CRESF.

Tripier, Maryse (1990). *L'immigration dans la classe ouvrière en France,* Paris:Ed. CIEMI-L'Harmattan.

Aubert, F., Tripier M. şi Vourch, F. (ed.) (1997). *Jeunes issus de l' immigration: de l' ecole à l'emploi.* Paris: CIEMI, L'Harmattan.

www.unice.fr ›... › Tripier Maryse

www.hypothesis.it/nobel/eng/.../touraine.htm

http://www-rcf.usc.edu/~padler/research/

TRIST, ERIC LANSDOWN. (1909–1993). **Psiholog britanic**. Studii de literatură engleză la Cambridge University – Pembroke College (1928). Diplomat în psihologie (1933). 1933–35, studii în SUA (Yale University, Cornell University, Yowa University). În 1935 se întoarce în Anglia şi funcţionează la Departamentul de Psihologie al Universităţii St. Andrews din Scoţia. A condus timp de 20 de ani Institutul de Relaţii Umane Tavistock din Londra. Profesor la Universitatea din Pennsylvania şi

preşedinte la Management and Behavioral Science Research Center. Profesor de studii asupra mediului la Universitatea York, Ontario.

"În colaborare cu K. W. Bamforth (fost miner), Trist a studiat efectele mecanizării într-o mină de cărbuni din Marea Britanie. Prin introducerea utilajelor de extracţie şi a transportoarelor mecanizate, gradul de complexitate al mineritului a fost sporit. Mecanizarea a făcut posibilă activitatea într-un singur front larg de exploatare, în locul mai multor fronturi înguste, ceea ce a avut unele consecinţe sociale şi psihologice în organizarea activităţii şi poziţia muncitorului, consecinţe cărora li se acordase prea puţină atenţie, înainte de introducerea acestei schimbări tehnologice. Modelul organizatoric corespunzător unui front de lucru îngust se baza pe activitatea unui grup mic de lucru, format din doi mineri calificaţi, asistaţi de unul sau mai mulţi lucrători necalificaţi. Modelul de bază al organizării muncii, prin metoda frontului larg, prevede utilizarea unor grupuri de patruzeci-cincizeci de muncitori, împreună cu artificierul şi cu şeful de echipă. Astfel, unitatea de bază din minerit căpătase caracteristicile, prin dimensiune şi structură, ale unei mici secţii uzinale, ducând la o distrugere a tradiţionalei autonomii şi a relaţiilor interpersonale strânse din acest tip de muncă, ceea ce a avut şi unele efecte dăunătoare [...]. Integrarea socială a micilor grupuri de odinioară fiind desfiinţată prin introducerea noilor tehnologii şi tentativele de realizare a unui nou tip de integrare fiind nesemnificative au dus la declanşarea de tensiuni sociale. Au apărut mici clici informale, compuse din lucrători din fiecare front de lucru, oameni care se susţineau reciproc, lăsându-i inevitabil pe unii pe dinafară. S-au declanşat unele reacţii cu caracter defensiv, comportând mici înşelătorii legate de încadrarea în programul de lucru sau în relaţiile de subordonare. Minerii au început să concureze pentru repartizarea lor în locurile de muncă mai bune. Pentru nerealizările şi incorectitudinile din cadrul unui şut, era căutat, de regulă, un ţap ispăşitor, fiecare şut dând vina pe celelalte (deoarece noul sistem, cu autonomia sa redusă, făcea imposibilă identificarea vreunui vinovat, acuzaţiile aduse celor absenţi, adică celor din celelalte şuturi, deveniseră permanente şi nu duceau la nimic). Absenteismul devenise modalitatea prin care minerul îşi compensa dificultăţile din muncă. Studiul efectelor acestor schimbări tehnologice l-au condus pe Trist la dezvoltarea conceptului de grup de muncă, care nu este numai un sistem social sau tehnic, ci un ***sistem socio-tehnic interdependent*** [...].

Continuându-şi cercetările asupra domeniului minier, Trist a constatat că este posibil, în cadrul aceloraşi constrângeri tehnologice şi economice, să se pună în funcţiune sisteme de lucru care să aibă alte efecte sociale şi psihologice, scoţând astfel în evidenţă multitudinea de variante organizaţionale aflate la dispoziţia managerilor. A fost pusă la punct o formulă de operare cunoscută ca «metoda hibridă a frontului lung», prin care rămânea posibilă utilizarea noilor tehnologii, păstrându-se, în acelaşi timp, unele dintre caracteristicile metodei de front îngust".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 198-200)

De consultat:

Trist, Eric L. şi Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective*. *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology,* 3 vol., University of Pennsylvania Press.
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/sessvol1.html
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol2/sessvol2.html
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol3/sessvol3.html

Lucrări:

Emery, Fred E. şi Trist, Eric L. (1960). Socio-Tehnical Systems. În Churchman West C. şi Verhulst M. (ed.) *Management Science. Models and Techniques***,** vol. II. Pergamon Press.

Trist, Eric L. şi Bamforth, Kenneth W. [1951] (1990). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting. În Pugh, Derek S. *Organizational Theory*: *Selected Readings*, cap.22. Penguin Goup.
en.wikipedia.org/wiki/Eric_Trist
www.museumstuff.com/learn/.../Eric_Trist:sub:Publications

VAUGHAN, DIANE. Sociolog american. A susţinut la Universitatea de Stat din Ohio: licenţa (1973), masteratul (1974) şi doctoratul în sociologie (1979). Profesor la Universitatea Columbia, Catedra de Sociologie. A predat şi la Colegiul Boston şi a fost invitată să conferenţieze la mai multe universităţi: Yale, Cornell, Berkeley, Princeton, Chicago, Oxford, Hamilton, Paris etc.

A fost interesată de modul în care instituţiile afectează individul, deciziile lui de acţiune, opiniile lui despre viaţă. Vaughan consideră cultura un mediator important în acest proces. Pentru înţelegerea acestui fenomen s-a concentrat pe ”laturile întunecate din organizaţii”: greşeli, abateri, decizii eronate care au dus la catastrofe (cazul explodării rachetei Challenger în 1986). Studiul ei a primit numeroase premii internaţionale. A arătat că atunci când decizii minore greşite sunt repetate, devin ceva obişnuit, intră în banalitatea vieţii organizaţionale, dar schimbă treptat modul de poziţionare a organizaţiei pe piaţă, schimbă cultura internă, dar şi pe cea externă. În acest fel se pot produce catastrofe a căror vină nu poate fi identificată, căci nu mai aparţine unui singur individ, ci unui mecanism care s-a

osificat într-un mod deviant de organizare şi care a pervertit o parte importantă din cultura societăţii în care e integrată organizaţia.

Autoarea abordează procesul de ”normalizare a devianţei” pe baza analizei etnografice şi a unor interviuri în profunzime cu managerii implicaţi în lansarea rachetelor Challenger şi Columbia. Studiile ei au avut un impact major asupra controlului traficului aerian. Deteriorarea relaţiilor umane în interiorul unei instituţii, soldate uneori cu plecările celor nemulţumiţi, sunt semnele unei devianţe organizaţionale. Pentru reglarea relaţiilor interne, oamenii se folosesc de alte reguli decât procedurile obişnuite. Aceste reguli implică o serie de riscuri, pe care indivizii le consideră acceptabile, dar care afectează organizaţia, pentu că, odată acceptate, oamenii încep să adopte alte decizii riscante. În acest fel, devianţa devine un comportament obişnuit, iar societatea se poate trezi în faţa unor tragedii: împuşcăturile în şcoli ale unor elevi nemulţumiţi, lipsa de reacţie la atacurile teroriste, numeroasele accidente rutiere produse de defecţiunile tehnice ale autovehiculelor etc. Pe baza studiilor etnografice managerii pot recunoaşte din timp greşelile şi devianţele, astfel încât ele să nu se transforme în catastrofe.

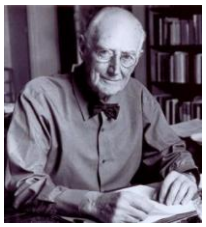
De consultat:

Vaughan, Diane (1997). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: The University of Chicago Press.
http://books.google.ro/books?id=6f6LrdOXO6wC&printsec=frontcover&dq=Vaughan,+Diane&hl=r...

Lucrări:

Vaughan, Diane (1985). *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct***.** Chicago: The University of Chicago Press.

Vaughan, Diane (1997). *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago: The University of Chicago Press.
www.sociology.columbia.edu/fac-bios/vaughan/faculty.html



VICKERS, GEOFFREY (1894–1982). **Jurist şi sociolog britanic.** A terminat Facultatea de Drept la Oxford (1923). A fost membru în Consiliul Naţional al Cărbunelui, preşedintele Societăţii Internaţionale pentru Sisteme de Ştiinţă. Ofiţer în ambele războaie mondiale, membru al guvernului englez, a fost numit cavaler în 1946.

S-a specializat în analiza sistemelor şi modelelor complexe de organizare socială. A introdus conceptul de *sisteme apreciative* pentru a descrie activitatea umană, considerând că aprecierea sistemelor sporeşte implicarea subiecţilor, transformarea lor din observatori în participanţi activi. Sistemele apreciative au un mod eficient de comunicare, care este confirmat în mod constant, dezvoltat şi schimbat de utilizatori în funcţie de situaţie. Deşi tolerante la ambiguităţi şi chiar la contradicţii, ele sunt sensibile la acestea şi încearcă să le împace. Aceste sisteme apreciative creează în indivizi posibilitatea unor experienţe noi, schimbând astfel lumea şi relaţiile sociale. Procesul este unul ciclic: experienţele anterioare ale indivizilor au creat anumite standarde, norme şi valori care duc la disponibilitatea de a observa doar anumite caracteristici ale situaţiilor sociale; ele determină ce fapte sunt relevante. Fenomenele sunt evaluate în raport cu aceste norme, dar observarea lor modifică aceste norme, astfel încât experienţele viitoare vor fi evaluate în mod diferit. Acest proces apreciativ dă sens lumii în care trăim, întăreşte capacitatea noastră de a răspunde situaţiilor cărora trebuie să le facem faţă şi au o importanţă majoră în menţinerea culturii şi valorilor sociale.

Într-o lume interdependentă, fiecare individ face parte din mai multe sisteme, fiecare cu norme şi valori diferite, care produc un conflict interior. Fiecare instituţie solicită membrilor săi responsabilitate, loialitate, încredere. Conflictele sociale reflectă incapacitatea noastră de a veni în întâmpinarea cerinţelor atâtor asociaţii în care suntem implicaţi. Pentru a soluţiona aceste conflicte tindem să simplificăm lumea, să reducem aşteptările ei de la noi. Abilitatea de a tolera frustrarea a crescut foarte mult, iar supravieţuirea în organizaţii implică apatie şi conflict. Sarcinile unui individ într-o organizaţie nu mai sunt parte dintr-o ordine naturală a lumii; se produce o despărţire a sinelui de societate şi transformare a individului în persoană instituţionalizată.

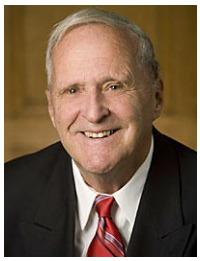
De consultat:

Geoffrey Vickers (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp.114-116.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organisations...

Lucrări:

Vickers, Geoffrey (1965). *The Art of Judgment: A Study of Policy Making*. Chapman & Hall.
Vickers, Geoffrey (1967). *Towards a Sociology of Management*. Chapman & Hall.
Vickers, Geoffrey (1968). *Value Systems and Social Process.* London: Tavistock Publications.
Vickers, Geoffrey (1984). *Human Systems Are Different*. Paperback.
Vickers, Geoffrey (1994). *The Vickers Papers*, Edited by the Open Systems Group.
http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Geoffrey_Vickers

VROOM, VICTOR H. (n. 1932). **Psiholog american**. Profesor şi consultant pe tema analizei psihologice a comportamentului în organizaţii. Canadian de origine, a predat la Universitatea McGill, Montreal. În prezent, Vroom este profesor de organizare şi management şi profesor de psihologie la Yale School of Management.



”A fost încă de la începutul carierei preocupat de impactul personalităţii asupra participării la luarea deciziilor şi teza sa de doctorat, susţinută la Universitatea Michigan, care tratează acest subiect, a câştigat The Ford Fondation Doctoral Disertation Competition, în 1959. El a câştigat, de asemenea, McKinsey Fondation Research Design Competition şi premiul *J.M. Cattell* al Asociaţiei Americane de Psihologie. Studiile lui Vroom pleacă de la unele cercetări anterioare, care au demonstrat că participarea la luarea deciziilor are efecte pozitive asupra atitudinilor şi motivaţiilor. Vroom adaugă că amploarea acestor efecte depinde de anumite caracteristici de personalitate ale participanţilor. Necesităţile persoanelor autoritare şi ale celor cu tendinţe slabe de independenţă nu sunt influenţate de oportunităţile de a participa la elaborarea deciziei, în timp ce persoanele cu tendinţe egalitariste şi cele cu necesităţi mari de independenţă adoptă atitudini pozitive şi capătă motivaţii solide în vederea obţinerii unei performanţe mai eficiente prin participare. În studiile sale, mult mai recente, Vroom (în colaborare cu P.W.Yetton şi A.G. Jago) analizează în profunzime procesul de elaborare a deciziilor şi diferitele grade de participare a subordonaţilor (Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *op.cit,* p. 142). De asemenea, Vroom a elaborat teoria motivaţională a aşteptărilor (expectanţei).

Teoria aşteptărilor. Ideea de bază care străbate teoria aşteptărilor este convingerea că motivaţia este determinată de rezultatele pe care oamenii le aşteaptă să apară ca urmare a acţiunilor lor la locul de muncă. Psihologul Victor Vroom este creditat în mod obişnuit ca fiind cel care a dezvoltat pentru prima oară o versiune completă a teoriei aşteptărilor pe care a aplicat-o condiţiilor din întreprinderi.

Componentele de bază ale modelului Vroom sunt următoarele:

1. rezultatele sunt consecinţele care urmează unor anumite comportamente în muncă. Rezultatele de ordinul întâi prezintă un interes deosebit pentru organizaţii: de exemplu, o productivitate înaltă spre deosebire de una medie, sau o bună participare faţă de una slabă. Teoria aşteptărilor se preocupă de specificarea modului în care un salariat ar putea încerca să aleagă un rezultat de ordinul întâi în locul altuia. Rezultatele de ordinul doi sunt consecinţele care urmează după atingerea unui rezultat de ordinul întâi. În contrast cu rezultatele de ordinul întâi, rezultatele de ordinul doi sunt mai relevante personal pentru lucrătorul individual şi ar putea include mărimea retribuţiei, sentimentul de realizare, acceptarea de către egali, oboseala şi aşa mai departe;

2. instrumentalitatea este probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi (cum ar fi productivitatea) să fie urmat de un rezultat particular de ordinul doi (cum ar fi retribuţia). De exemplu, un funcţionar bancar ar putea să creadă că şansele sunt 50–50 (instrumentalitatea= 0,5) ca o apreciere bună a activităţii să conducă la o creştere de salariu;

3. valenţa este valoarea aşteptată a rezultatelor, gradul în care acestea sunt atractive sau neatractive pentru individ. Astfel, o retribuţie bună, acceptarea de către egali, probabilitatea de a fi concediat sau orice alt rezultat de ordinul doi ar putea fi mai mult sau mai puţin atractiv pentru un lucrător anume. După Vroom, valenţa rezultatelor de ordinul întâi este suma produselor rezultatelor de ordinul doi asociate şi a instrumentalităţilor lor. Adică, valenţa unui rezultat particular de ordinul întâi = S (instrumentalităţile x valenţele de ordinul doi). Cu alte cuvinte, valenţa unor rezultate de ordinul întâi depinde de gradul în care acestea conduc la rezultate favorabile de ordinul doi;

4. aşteptarea este probabilitatea ca muncitorul să ajungă în mod real la un rezultat particular de ordinul întâi. De exemplu, o operatoare poate să fie absolut sigură (aşteptare =1,0) că poate să lucreze la un nivel mediu (producând 15 bucăţi pe zi), dar mai puţin sigură (aşteptare = 0,6) că va putea şi la un nivel înalt (producând 20 de bucăţi pe zi);

5. forţa este produsul final al celorlalte componente ale modelului. Ea reprezintă gradul relativ de efort care va fi dirijat spre diferite rezultate de ordinul întâi. După Vroom, forţa dirijată spre un rezultat de ordinul întâi este produsul valenţei acelui rezultat şi al aşteptării că acesta poate fi atins. Astfel, *forţa = valenţa de ordinul întâi* x *aşteptarea.*

Este de aşteptat ca efortul individului să fie direcţionat spre rezultatele de ordinul întâi care au cel mai mare produs al forţei. Observaţi că, oricât de mare ar fi valenţa unui rezultat de ordinul întâi, o persoană nu va fi motivată să îl atingă dacă aşteptarea realizării se apropie de zero. Veţi crede sau nu, mecanismele teoriei aşteptărilor se pot condensa într-o pereche de propoziţii simple! De fapt, aceste propoziţii prind foarte elegant premisele teoriei: *Oamenii vor fi motivaţi să lucreze acele activităţi pe care le vor găsi atractive şi pe care au sentimentul că le pot realiza. Atractivitatea diferitelor activităţi depinde de gradul în care ele conduc la consecinţe personale favorabile.*

Este extrem de important să înţelegeţi că teoria aşteptărilor se bazează pe percepţiile muncitorului individual. Astfel, aşteptările, valenţele, instrumentalităţile şi rezultatele de nivel doi relevante depind de sistemul perceptual al persoanei a cărei motivaţie o analizăm. De exemplu, doi salariaţi care execută aceeaşi muncă ar putea să ataşeze valenţe diferite banilor, să aibă percepţii diferite asupra instrumentalităţii execuţiei pentru a obţine o retribuire mai bună şi să difere în ceea ce priveşte aşteptările lor în a fi capabili să lucreze la un înalt nivel. Deci, ei vor prezenta probabil modele diferite ale motivaţiei.

Valenţa unor rezultate intrinseci şi extrinseci

Valenţă	Rezultate intrinseci	Rezultate extrinseci
Pozitivă	• sentimentul realizării • respectul de sine • sentimentul că aţi învăţat ceva • sentimentul că aţi realizat ceva folositor • sentimentul împlinirii personale	• plată, beneficii suplimentare • statutul în cadrul organizaţiei • statutul în exteriorul organizaţiei • diversitatea muncii • laudă • promovare • timp liber
Negativă	• oboseală • stres	• penalizări • reducerea salariului

Deşi teoria aşteptărilor nu se preocupă direct de distincţia dintre motivatorii extrinseci şi intrinseci, ea poate opera cu oricare formă de rezultate de rangul doi care sunt relevante pentru persoana în discuţie. Astfel, anumiţi oameni ar putea găsi valenţe pozitive anumitor rezultate de nivelul doi de natură intrinsecă, cum ar fi să te simţi bine după ce ai executat corect o anumită sarcină. Alţii ar putea găsi valenţe pozitive unor rezultate extrinseci, cum ar fi o retribuţie mai bună.

Pentru a vă consolida înţelegerea teoriei aşteptărilor să luăm în consideraţie cazul lui Tony Angelas, un manager de nivel mediu dintr-o companie care operează un lanţ de magazine cu amănuntul. Rezultatele de nivel doi care sunt relevante pentru el sunt ocazia de a obţine o creştere de salariu şi şansa de a obţine o promovare. Pentru Tony, promovarea are o valenţă mai mare decât salariul (7 faţă de 5 pe o scală până la 10) deoarece promovarea înseamnă nu numai mai mulţi bani, ci şi un prestigiu crescut. Tony îşi închipuie că dacă va putea să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele câteva luni, şansele sunt de şase din zece ca să primească creşterea de salariu.

Deci, instrumentalitatea unei bune performanţe pentru a obţine creşterea este de 0,6. Promovările se obţin mai greu şi Tony crede că şansa este de 0,3, dacă lucrează bine. Instrumentalitatea unei performanţe medii pentru atingerea acestor rezultate favorabile de nivel doi este mult mai mică (0,2 pentru creşterea de salariu şi 0,1 pentru promovare). Reamintiţi-vă că valenţa unui rezultat de nivelul întâi este suma produselor rezultatelor de nivel doi şi a instrumentalităţilor lor. Astfel, valenţa unei performanţe pentru Tony este (5x0,6)+(7x0,3)=5,1. Similar, valenţa performanţei medii este (5x0,2)+(7x0,1)=1,7. Putem trage concluzia că performanţa înaltă are o valenţă mai mare pentru Tony decât cea pentru performanţa medie.

Înseamnă asta oare că Tony va încerca în mod obligatoriu să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele luni? Pentru a determina acest lucru, trebuie să luăm în consideraţie aşteptările pe care le are privind posibilităţile sale de a realiza

fiecare din rezultatele de nivel unu. Aşa cum se vede în figura 6.4, Tony este absolut sigur că va putea lucra la un nivel mediu (aşteptare 1,0) dar este mai puţin sigur (0,3) că va putea lucra la un nivel înalt. Forţa este produsul acestor aşteptări şi al valenţelor asociate rezultatelor de nivelul întâi care le corespund. Astfel forţa asociată cu performanţa înaltă este de 0,3x5,1=1,53, în timp ce cea asociată cu performanţa medie este de 1,0x1,7=1,7. În consecinţă, deşi performanţa înaltă este atractivă pentru Tony, el va lucra probabil la un nivel mediu.

Privind la toate calculele acestea complicate, probabil că vă gândiţi: "Uite ce e, chiar crezi că Tony va face toate calculele astea ca să-şi stabilească strategia motivaţională? Gândeşte cineva aşa în practică?" Răspunsul la aceste întrebări este probabil nu. Mai degrabă, în ceea ce priveşte motivarea lor de zi cu zi, oamenii iau în consideraţie aşteptările, valenţa şi instrumentalitatea numai în mod implicit. Dacă vă veţi gândi câteva momente la comportamentul dumneavoastră la şcoală sau la muncă, vă veţi da seama că aveţi unele aşteptări privind ceea ce aţi putea realiza, probabilitatea ca aceste realizări să conducă la alte rezultate şi valoarea pe care o au aceste rezultate pentru dumneavoastră.

Confirmarea prin cercetare a teoriei aşteptărilor. Verificările au oferit o confirmare moderată a teoriei aşteptărilor. În particular, există dovezi suficiente că valenţa rezultatelor de rangul întâi depinde de cât de mult conduc la consecinţe de rangul doi favorabile. Desigur, trebuie să recunoaştem că, datorită complexităţii sale, teoria aşteptărilor nu este uşor de verificat. Am sugerat deja că oamenii nu gândesc în termenii teoriei".

(Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, 1998, pp.159-163)

De consultat:

Victor H. Vroom (1994). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Managementul organizaţiilor*. Bucureşti: Editura CODECS, pp. 142-146.

Lucrări:

Vroom, Victor H. şi Deci, Edward L. (1992). *Management and Motivation*. London: Penguin Books (Second Edition).

Vroom, Victor H. (1995). *Work and Motivation***.** Edition Jossey-Bass Classics.

http://en.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom

WALTON, RICHARD E. Expert american în management. Profesor la Universitatea Harvard din anul 1968. Cursuri de management şi organizaţii. Director de programe în Asia, Europa. Consultant la numeroase corporaţii americane. Director la Champion International Corporation. Profesor emeritus la Harvard Business

School. Recent este interesat de inovaţia socială, de competiţia dintre firmele de afaceri, de integrarea informaţiei tehnologice în organizaţii. A realizat un studiu comparativ privind difuzarea inovaţiei sociale în opt ţări cu tradiţie în marină: Norvegia, Olanda, Japonia, cu rată înaltă a inovării, Suedia, Germania de Vest şi Marea Britanie, cu o rată moderată a inovării, Danemarca şi SUA, cu o rată scăzută a inovării.

Analizând conflictele din cadrul organizaţiilor, Walton susţine că este nevoie de energie emoţională pentru suprimarea acestora, dar de o şi mai multă energie emoţională pentru confruntarea acestora. Din acest motiv, conflictele au o speranţă de viaţă lungă şi au costuri care nu pot fi estimate. O bună relaţie la locul de muncă are următoarele atribute: un angajament faţă de obiectivele comune; un acord comun asupra rolurilor; încredere reciprocă şi respect; norme şi aşteptări comune; respect pentru diferenţele individuale şi toleranţă pentru diversitatea de opinii. Deoarece calitatea rezultatelor depinde de calitatea proceselor lor de realizare, Walton a pus accent pe climatul organizaţional. Conflictele interpersonale sunt ciclice. Un ciclu de conflict implică: 1. apariţia problemei diferit percepute; 2. circumstanţele care au declanşat conflictul; 3. actele relevante ale conflictului; 4. consecinţele lui, inclusiv asupra sentimentelor celor implicaţi. Distincţia între problemele de fond şi cele emoţionale ale conflictului este importantă, deoarece diferenţiază tipurile de negociere şi mediere. De regulă, conflictele sunt latente, mai puţin directe, dar mai distructive, iar ele creează probleme suplimentare în organizaţii. Deseori dialogul pentru clarificarea divergenţelor este suprimat, menţinând tensiunea. Mai ales între companii internaţionale, divergenţele sunt întărite de cultura şi practicile ţărilor de origine.

De consultat:

Walton, Richard E., Cucher-Gershenfeld, Joel E. şi McKersie, Robert B. (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Cornell University Press.
http://books.google.ro/books?id=xA_F0plqGrYC&printsec=frontcover&dq=Walton,+Richard+..

Lucrări:

Bower, Joseph L., Uyterhoeven, Hugo E. R. şi Walton, Richard E. (1995). *Business Policy: Managing Strategic Processes*. 8th ed. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc.

Walton, Richard E., Cucher-Gershenfeld, Joel E. şi McKersie, Robert B. (2000). *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor-Management Relations*. Cornell University Press
http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=ovr&facId=12324

WATERMAN, ROBERT H. (n. 1936). **Expert american în management**. A obţinut licenţa în geofizică la Universitatea din Colorado şi masterul în management la Universitatea Stanford. Robert Waterman a fost, alături de Thomas Peters, timp de mulţi ani, consultant managerial la McKinsey & Company, o reputată firmă de consultanţă managerială. "În această perioadă, ei au efectuat un studiu asupra performanţelor în domeniul afacerilor americane. *In Search of Excellence* (*În căutarea performanţei,* 1982) a devenit cel mai popular volum despre management din ultimii ani, din care s-au vândut aproape cinci milioane de exemplare în întreaga lume. Peters îşi conduce acum propria sa organizaţie, înfiinţată ca un cadru pentru dezvoltarea şi propagarea ideilor sale.

"Peters şi Waterman erau preocupaţi să examineze şi să tragă concluzii asupra unor companii mari (care obţin un profit anual de peste 1 miliard de dolari), înfiinţate de mult timp (peste 20 de ani). Din *Fortune 500*, lista celor mai mari companii americane, au fost alese 43, care îndeplineau anumite criterii de performanţă. Ele trebuie să fi avut, pe o perioadă de peste 20 de ani, ritmul de creştere şi venitul financiar mai înalte decât media şi să aibă, în cadrul domeniului lor, reputaţia unei inventivităţi neîntrerupte, în răspunsul la evoluţia pieţei. Pentru fiecare dintre aceste firme, au fost studiate toate informaţiile publicate pe durata a mai mult de 20 de ani. În plus, cam jumătate dintre ele au fost investigate în mod extensiv, prin interviuri luate managerilor de nivel superior. În restul firmelor, a fost realizat un număr limitat de interviuri [...]. Interviurile aveau ca subiect succesul conducerii şi abordarea activităţii manageriale din aceste companii deosebite. Peters şi Waterman şi-au dat imediat seama că nu se pot limita doar la aspectele formale ale managementului: schemele organizaţionale, planul bugetar, rapoartele contabile, graficele de control. Aceste instrumente şi concepte puternic analitice au un caracter inerent conservator. Ele pot furniza prognoze şi planificări detaliate şi permit un control strict; prioritatea va fi reducerea costurilor şi nu creşterea profitului, de exemplu. Mai presus de orice, filosofia din spatele utilizării acestor tehnici îngust-raţionale este evitarea şi eliminarea oricăror greşeli, ceea ce le face incompatibile cu experimentarea. O astfel de abordare nu ar fi în stare să surprindă natura deosebită, inovativă a firmelor performante. Trebuie luate în consideraţie procese dintr-o gamă mult mai largă. Cercetarea trebuie să acopere multe aspecte care ar putea fi categorisite ca informale, intuitive, iraţionale, rebele, dar imposibil de ignorat. Toate acestea trebuie stăpânite, într-adevăr, pentru că au aceeaşi relevanţă în reuşita sau eşecul companiilor, ca şi structurile şi strategiile formale".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 109-110)

În lucrarea *Frontiers of Excellence* (1994) Robert Waterman lansează o nouă soluţie privind realizarea excelenţei: „echipa auto-condusă”. El spune că trebuie să învăţăm de la firmele care acordă prioritate utilizării potenţialului uman. Autorul ne sfătuieşte să învăţăm de la cei mai buni atâta vreme cât aceştia mai sunt în frunte şi continuă să progreseze. Chiar şi cei mai buni nu sunt totdeauna atât de buni pe cât par. Multe companii şi-au ascuns slăbiciunile în spatele dimensiunilor colosale.

În prezent, scara de producţie nu mai poate oferi avantaj competitiv şi nici chiar simplă protecţie contra noilor competitori. Managerii ale căror minţi sunt rămase în status quo folosesc metode perimate şi transformă excelenţa în eşec. Apar noi strategii, tehnologiile noi şi cunoaşterea devin accesibile; informaţia, viteza şi controlul oferă noi posibilităţi de succes. Un nou tip de companii excelente se afirmă: ele sunt flexibile, rapide în reacţii, îndrăzneţe. Caracteristica lor este îmbunătăţirea şi schimbarea continuă.

Eficacitatea organizaţională este dată de şapte factori, în opinia lui Waterman, Peters şi a specialiştilor de la McKinsey:
1. **strategia** – viziunea integrată şi direcţia companiei, precum şi modul în care se comunică şi se pune în aplicare această viziune şi direcţie;
2. **structura** – forma de organizare şi interconexiunile dintre poziţii în ierarhia organizaţională;
3. **sisteme** – procedurile şi procesele de rutină necesare pentru a efectua lucrările, inclusiv modul de circulaţie a informaţiilor;
4. **personal** – categoriile de angajaţi din cadrul organizaţiei
5. **stilul** – modul în care managerii stabilesc priorităţile şi se comportă cu ceilalţi în vederea realizării orbiectivelor;
6. **aptitudinile** – capacităţile distinctive ale organizaţiei ca întreg;
7. **valorile** – credinţele care stau la baza existenţei organizaţiei şi aşteptările membrilor ei. Ele sunt conştiinţa organizaţiei şi oferă îndrumare în vremuri de criză.

De consultat:

Thomas J. Peters şi Robert H. Waterman (2007). În Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. *Great Writers on Organizations*. Ashgate Publishing Company, pp. 168-172.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...

Lucrări:

Waterman, Robert H.(1992). *Adhocracy: The Power to Change.* Norton & Co Inc.
Waterman, Robert H. (1994). *Frontiers of Excellence***.** The Waterman Group, format DVD.
Peters, Thomas şi. Waterman, Robert H. [1982] (2010). *În căutarea excelenţei***.** Bucureşti; Editura Meteor Business.
en.wikipedia.org/.../Robert_H._Waterman,_Jr. –
http://www.enterprisemedia.com/cgi-bin/show.cgi?talent=Robert%20H.%20Waterman,%20Jr.

WEBER, MAX (1964–1920). **Sociolog, jurist, istoric şi economist comparatist german.** Fondator al sociologiei. *Cititorul operei sale este, în acelaşi timp uimit şi complexat, când constată cu câtă uşurinţă el domină o erudiţie, la fel de competentă în istoria, economia şi dreptul tuturor ţărilor, ca şi în subtilităţile diverselor religii, din China, din India, din Europa sau din Africa, sau încă în formarea spiritului ştiinţific şi în evoluţia artelor.* (Julien Freund, *Sociologie de Max Weber,* Paris, P.U.F., 1966). Studii secundare la Berlin, apoi studii superioare la Universitatea din Göttingen, unde susţine o teză de istorie economică (1891). Profesor universitar de economie politică la Universitatea din Freiburg, apoi la Universitatea din Heidelberg. În anul 1888 aderă la Asociaţia de Politică Socială, în cadrul căreia participă la o anchetă asupra muncitorilor rurali din Prusia Orientală. Boala îl obligă să-şi întrerupă cariera în învăţământ. În 1905, apare prima sa lucrare sociologică importantă: *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*. În 1908, cu sprijinul lui Weber este creată Asociaţia Germană de Sociologie. În 1918, publică *Eseu asupra sensului neutralităţii axiologice în ştiinţele sociologice şi economice*. În timpul Primului Război Mondial, Weber începe să scrie la celebrul său tratat: *Economie şi societate***.** Profesor universitar de sociologie la Universitatea din München, unde ţine cursul de istorie economico-socială, publicat, mai târziu, sub titlul: *Istorie economică. O schiţă a unei istorii universale a economiei şi societăţii*. Prin analiza tipurilor de birocraţie şi a formelor lor de legitimare, în special a birocraţiilor moderne, Max Weber este considerat ca fondator al sociologiei organizaţiilor, inspirând numeroase cercetări empirice, precum cele ale lui R.K. Merton, Selznick, Blau, Gouldner, M. Crozier. Mai ales, manualele de management, când abordează contribuţiile aduse de Weber la analiza birocraţiei moderne, ignoră studiile făcute de către acesta ale altor tipuri de birocraţii, cum sunt cele tradiţionale (cazul *mandarinatului* din China), întâlnite în alte societăţi decât cele ale Occidentului Modern.

"Istoricii au încercat să generalizeze schimbările instituţionale din ţările învecinate în perioade date, inventând formule ca «noile monarhii», «revoluţia în conducere a dinastiei Tudor», «revoluţia în forma de guvernare a secolului al XIX-lea» şi aşa mai departe. Dintr-un punct de vedere comparativ, toate aceste schimbări par mai degrabă exemple locale ale stadiului tranziţiei de la un tip de guvernare pe care Max Weber îl numea «patrimonial» la acela căruia îi spunea «birocratic». Distincţia lui Weber a inspirat un număr considerabil de cercetări

istorice asupra diverselor regiuni, de la America de Sud la Rusia. El poate fi formulat în termenii a cinci atribute contrastante, după cum urmează:

	Sistemul patrimonial	***Sistemul birocratic***
1.	Zone nedefinite de jurisdicţie	Zone fixe de jurisdicţie
2.	Ierarhie informală	Ierarhie formală
3.	Educaţie şi testare informale	Educaţie şi testare formale
4.	Funcţionari cu program parţial	Funcţionari cu program permanent
5.	Comenzi orale	Comenzi scrise

(Burke, Peter, *Istorie şi teorie socială.* Bucureşti: Humanitas, 1999, pp. 41-42)

"Justificări interioare, respectiv, temeiuri ale *legitimităţii* unei dominaţii – ca să începem cu acestea – există, în principiu, trei. Există, în primul rând, autoritatea eternului «de altădată», a *datinii* consfinţite ca fiind calea cea bună prin însăşi imemoriala vechime a practicării sale şi prin deprinderea pe care aceasta a creat-o. Este vorba aici de o dominaţie «tradiţională», aşa cum au exercitat-o patriarhii şi principii domnitori de viţă veche. Există, apoi, autoritatea dată de neobişnuitul har al unei persoane (charisma), adică de înzestrarea sa strict personală şi de încrederea celorlalţi în calităţile sale, în clarviziunea, eroismul sau talentele sale de conducător. Aceasta este dominaţia «charismatică», exercitată de profet sau – în domeniul politicului – de conducătorul de oşti ori domnitorul ales, respectiv, de marele demagog şi şeful de partid. Şi, în fine, există dominaţia în virtutea «legalităţii», în virtutea credinţei în valabilitatea unui statut legal şi a unei «competenţe» efective, întemeiate pe reguli raţional elaborate, aşadar o dominaţie bazată pe atitudine de supunere în îndeplinirea îndatoririlor legale. Aceasta este dominaţia exercitată de «omul de stat» modern şi de toţi acei exponenţi ai puterii ce i se aseamănă. Se înţelege de la sine că, în realitate, atitudinea de supunere a oamenilor este determinată de motivaţii puternice, legate de temeri sau speranţe – teama de răzbunare a puterilor magice sau a deţinătorilor puterii, speranţa într-o răsplată aici ori pe lumea cealaltă–, precum şi de interese de tot felul. Despre toate acestea vom vorbi în continuare. Dar, dacă îţi pui problema temeiurilor «legitimităţii» acestei obedienţe, atunci ajungi negreşit la aceste trei tipuri «pure». Şi aceste tipuri de legitimitate, alături de temeiurile lor interioare, sunt de o importanţă capitală pentru structura formei de dominaţie. Tipurile pure se întâlnesc, desigur, foarte rar în realitate. Dar nu putem, în conferinţa noastră de astăzi, să analizăm în profunzime variantele lor extrem de complicate, tranziţiile şi combinaţiile lor. Acestea sunt probleme ce ţin de «teoria generală a statului». Pe noi ne interesează aici, înainte de toate, cel de-al doilea tip de dominaţie:dominaţia în virtutea devotamentului supuşilor faţă de «charisma» strict personală a «conducătorului». Căci aici îşi are rădăcinile ideea de vocaţie politică, în forma sa cea mai pregnantă. Devotamentul oamenilor faţă de charisma profetului sau a conducătorului de oşti ori a marelui demagog din adunările publice sau parlament demonstrează faptul că acesta trece drept o persoană «chemată» să-i conducă, o

persoană cu «vocaţie» de conducător, oamenii supunându-i-se nu în virtutea datinii sau legilor, ci în virtutea credinţei în persoana lui. El însuşi trăieşte, de fapt, pentru cauza lui, «îşi vede de opera sa», dacă este mai mult decât un parvenit obtuz al momentului. Şi totuşi, persoana sa şi calităţile pe care le are inspiră încredere adepţilor săi: discipoli, descendenţi sau aderenţi politici. În cazul celor două feluri de personaje istorice de mare importanţă: magii şi profeţii, pe de o parte, şi conducătorii de oşti, haiducii, condotierii, pe de altă parte, se vădeşte tipul conducătorului din toate timpurile şi locurile. Occidentului îi este propriu însă un tip de conducător care ne este mai familiar: mai întâi, conducătorul politic în persoana «demagogului» independent, apărut în contextul oraşului-stat specific civilizaţiei apusene, îndeosebi mediteraneene, şi apoi şeful de partid parlamentar, din contextul, de asemenea prin excelenţă apusean, al statului de drept.

Aceşti politicieni «prin vocaţie», în sensul cel mai strict al cuvântului, nu sunt însă, fireşte, singurele elemente de mare importanţă în angrenajul luptelor politice pentru putere. De o importanţă decisivă sunt mai degrabă mijloacele ce le stau la dispoziţie. Cum încep să se afirme forţele politice dominante? Problema aceasta se pune pentru toate tipurile de dominaţie: pentru cea tradiţională, ca şi pentru cea de drept sau cea charismatică.

Corpul administrativ, care constituie, ca în cazul unei întreprinderi economice, aspectul exterior al mecanismului de dominaţie, nu este, desigur, supus deţinătorilor puterii numai în virtutea acestor imagini ale legitimităţii despre care tocmai am vorbit. Aici intervin alte două instrumente, care apelează la interesul personal: răsplata materială şi statutul social. Feuda vasalilor, veniturile funcţionarilor patrimoniali, salariul funcţionarilor de stat moderni, respectiv onoarea cavalerească, privilegiile de castă, cinstea de a fi înalt funcţionar constituie tot atâtea forme de răsplată, iar teama de a le pierde constituie temeiul ultim şi decisiv al solidarităţii corpului administrativ cu deţinătorul puterii. Chiar în cazul conducerii charismatice, formele acestea de răsplată funcţionează: onoarea oşteanului şi partea lui de pradă, acele «spoils»; posibilitatea de a-i exploata pe supuşi ca deţinător al monopolului asupra administraţiei; profiturile politic condiţionate; premiile de vanitate pentru aderenţii demagogului".

(Weber, Max, *Politica, o vocaţie şi o profesie*, 1992, pp. 9-10)

"Tipul cel mai pur de dominaţie legală este dominaţia prin intermediul *conducerii administrative birocratice*. Numai şeful grupului ocupă poziţia de deţinător al puterii, fie în virtutea unei aproprieri, fie a unei alegeri, sau a unui succesor desemnat. Dar atribuţiile sale de deţinător al puterii, ele însele constituie «competenţe legale». Conducerea administrativă se compune, în tipul cel mai pur, din *funcţionari individuali* [*Einzelbeamte*] (monocraţia, opusul colegialităţii, de care ne vom ocupa mai târziu), care: 1) sunt *liberi ca* persoane şi nu se supun decât sarcinilor propriei funcţii; 2) într-o *ierarhie* a funcţiei clar definită; 3) cu *competenţe* clar precizate; 4) în virtutea unui *contract*, deci, în principiu, în urma unei selecţii deschise [*frei*], în funcţie de: 5) *calificarea profesională*: în cazul cel mai raţional, ei sunt numiţi, nu aleşi în funcţie de calificarea profesională dovedită prin examen şi atestată prin diplomă; 6) sunt plătiţi cu *salarii* fixe, în special, cea

mai mare parte dând dreptul la pensie [în particular, în întreprinderile private], reziliabile din partea patronilor, dar totdeauna reziliabile de către funcţionari; aceste salarii sunt graduale în funcţie de nivelul ierarhic şi 7) îşi consacră funcţia ca unica sau principala profesie; 8) au ocazia să realizeze o carieră, să «avanseze» în funcţie de vechime sau după prestaţiile de la serviciu, ori după amândouă, avansarea depinzând de aprecierile superiorilor lor; 9) lucrează complet «separaţi de mijloacele administrative» şi fără a pune stăpânire pe posturi; 10) se supun unei discipline severe şi uniforme a funcţiei lor şi unui control. În principiu, această organizare este egal aplicabilă şi demonstrabilă istoric (apropiindu-se mai mult sau mai puţin de tipul pur) – la întreprinderile economice cu profit, la întreprinderile caritabile sau la orice altă întreprindere care urmăreşte scopuri private ideale sau materiale. Spre exemplu, birocraţia clinicilor private este în principiu aceeaşi cu cea din spitalele constituite de fondatori sau de ordine religioase".

(Weber, Max, *Économie et société*, 1971, vol.1, pp. 226-227)

De consultat:

Weber, Max [1922] (1978). *Economy and Society*, vol. 1. University of California Press (Edited by Guenter Roth and Claus Wittich).
http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+(1978)

Lucrări:

Weber, Max [1922] (1971). *Économie et société*, vol. 1. Paris: Plon (trad. din l. germană de Claude Rivière şi Anne Rivière).

Weber, Max [1919] (1992). *Politica, o profesie şi o vocaţie*. Bucureşti: Editura Anima (trad. din l. germană de Ida Alexandrescu).

Weber, Max (2001). *Teorie şi metodă în ştiinţele culturii*. Iaşi: Polirom (trad. din l. germană de Nicolae Lambru şi Johann Klusch).

Weber Max [1905] (2003). *Etica protestantă şi spiritul capitalismului*. (Bucureşti: Editura Incitatus (trad. din l. germană de Alexandru Diaconovici).

en.wikipedia.org/wiki/Max_Weber
www.denistouret.net/ideologues/Weber.html -

WHITLEY, RICHARD. Sociolog britanic. Profesor de sociologie organizaţională la Manchester Business School, Marea Britanie (din 1968). Studii la University of Pennsylvania. A abordat modul de organizare a ştiinţelor naturale şi a ştiinţelor sociale. Mai recent, el a studiat natura capitalismului din Asia şi Europa de Vest. De asemenea, Whitly a investigat dezvoltarea firmelor şi a pieţelor din ţările Europei de Est, precum şi dezvoltarea sistemelor de inovaţie. Preşedinte al Society for the Advancement of Socio-Economics

(1999–2000). Membru al the Netherlands Institute for Advanced Study in the Humanities and Social Sciences**.** Profesor invitat la Institute of Innovation Research Hitotsubashi, Tokio (1999–2000). Profesor invitat la cursul de sisteme comparative de afaceri, Erasmus University, Amsterdam (2000–2004).

Whitley consideră că la sfârşitul secolului al XX-lea s-au dezvoltat noi forme de capitalism în Asia şi un alt tip de economie de piaţă în Europa de Est. În pofida creşterii investiţiilor internaţionale şi a fluxului de capital, aceste zone rămân în continuare distincte faţă de tipurile de afaceri din Europa de Vest şi SUA. Această diferenţă este dată pe de o parte de instituţiile şi agenţiile de stat care controlează piaţa, circulaţia capitalului şi a forţei de muncă, iar pe de altă parte de credinţele dominante legate de autoritate, loialitate, încredere. Interesele statului, mai precis ale indivizilor din instituţiile de stat, în relaţiile dintre diverse firme private, creează tipuri distincte de capitalism, de relaţii de afaceri. În ecuaţie intră grupurile de interese care obligă la constrângeri, dar şi deschid alte oportunităţi, reuşind să modifice legislaţia şi să impună alte reguli pe piaţă. În al doilea rând, pieţele sunt dominate de grupuri de afaceri, sindicate, partide şi servicii secrete care forţează atragerea unei afaceri în jocurile lor de putere. Aceste jocuri afectează semnificativ concurenţa şi preţurile produselor şi serviciilor. În al treilea rând, cadourile, darurile şi corupţia produc modificări ale relaţiilor de afaceri. Relaţiile dintre investitori, manageri şi salariaţi sunt de obicei pe termen scurt. Această mobilitate a capitalului şi a forţei de muncă afectează calitatea produselor şi climatul organizaţional.

De consultat:

Whitley, Richard (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Science*. Oxford University Press.

http://books.google.com/books?id=3wUEdGop4ioC&printsec=frontcover&hl=ro&source=gbs

Whitley, Richard şi Gläeser, Jochen (ed.) (2007). *The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation System*. Springer.

http://books.google.ro/books?id=KP4OZ8QR97MC&pg=PA27&dq=Whitley,+Richard&h..

Lucrări:

Whitley, Richard (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems***.** Oxford: Oxford University Press.

Whitley, Richard (2000). *The Intellectual and Social Organization of the Sciences (Second Edition*). Oxford University Press.

Whitley, Richard. (2002) *Competing Capitalisms: Institutions and Economies.* Elgar: Cheltenham.

Whitley, Richard, Morgan E şi Moen E. (2005*) Changing Capitalisms? Internationalisation, Institutional Change and Systems of Economic Organisation***.** Oxford: Oxford University Press.

Whitley, Richard (2007). *Business Systems and Organizational Capabilities: The Institutional Structuring of Competitive Competences.* Oxford University Press.
Whitley, Richard şi Gläeser, Jochen (ed.) (2007). *The Changing Governance of the Sciences: The Advent of Research Evaluation System*. Springer.
www.mbs.ac.uk/Research/.../Profiles/richard.whitley.aspx
www.manchester.ac.uk/research/mbs/Richard.whitley/

WILLIAMSON, OLIVER E. (n. 1932). **Economist şi expert american în management**. Student al lui Herbert Simon şi Richard Cyert. Licenţă în management la Sloan School of Management din cadrul prestigiosului Massachusetts Institute of Tehnology (1955), master la Stanford University (1960) şi doctor în management la Carnegie Mellon University (1963). Profesor la University of Pennsylvania (1965–1983). Profesor de economie, drept şi organizare la Yale University (1983–1988). Profesor de administrare a afacerilor la University of California, Berkeley (din 1988). Profesor emeritus la Haas School of Business. *Premiul Nobel în ştiinţe economice* (2009). Unul dintre fondatorii economiei organizaţionale, ce studiază modul în care instituţiile iau naştere se dezvoltă şi pot afecta creşterea economică. Reprezentant al abordării neoinstituţionaliste în teoria organizaţiilor.

"Studiile lui Williamson analizează mai profund problematica uzuală a caracteristicilor organizaţiilor şi a comportamentului membrilor lor, întrebându-se ce-i face pe oameni, de fapt, să creeze organizaţii. De ce organizaţii? Răspunsul său este: pentru că reduc costul tranzacţiilor. El vede societatea ca o reţea de tranzacţii – contracte, în sensul larg al cuvântului şi sugerează că un «model tranzacţional» va aduce argumente în sprijinul organizaţiilor. Aceste argumente nu sunt nici mărimea –mai precis, economiile de scară, despre care se presupunea că explică marile organizaţii –, nici tehnologiile pe scară largă, ci costul informaţiilor în tranzacţii. Mărimea şi tehnologia sunt importante nu în sine, ci datorită cererilor lor de informaţie".

(Pugh, Derek S. şi Hickson, David J., *Managementul organizaţiilor,* 1994, p.78)

"Williamson susţinea că, de fapt, costurile de tranzacţie cresc ca o funcţie cu două condiţii conjugate: când raţiunea individuală, care este mărginită (limitată

cognitiv), se confruntă cu o complexitate şi o nesiguranţă sporite şi când oportunismul individual – înclinaţia unor actanţi de a minţi şi a înşela – se combină cu absenţa altor parteneri de schimb. În asemenea condiţii, este foarte probabil ca schimburile să se mute de pe piaţă şi să fie aduse într-un cadru organizaţional sau, dacă schimburile se fac deja într-o organizaţie, este foarte probabil să apară unele tehnici de control mai elaborate (Williamson, 1975;1985). Williamson extinde argumentele lui Coase prin plasarea lor dincolo de comparaţia «piaţă *versus* firmă», ajungând să ia în calcul o largă varietate de «sisteme de conducere», de la pieţe şi până la forme organizaţionale hibride, cum sunt cele rezultate din acordurile de alianţă ori de concesionare sau la structuri ierarhice, cum sunt firmele unificate sau companiile multidivizionale (Williamson, 1985; 1991).

Astfel, varianta concepţiei neoinstituţionale elaborată de Williamson insistă, în primul rând, asupra problemei semianalitice a «eficacităţii comparative cu care formele de conducere generice alternative – pieţe, hibrizi, ierarhii – reduc costurile de tranzacţie» şi mai puţin asupra unor probleme de ordin macroinstituţional legate de originile şi efectele «regulilor instituţionale ale jocurilor: obiceiuri, legi, politici» (Williamson, 1991, p.269), ultimele probleme fiind lăsate pe seama istoricilor economiei şi sociologilor".

(Scott, Richard W. *Instituţii şi organizaţii*, 2004, pp. 51-52)

De consutat:

Williamson, Oliver E.(1994). Transaction Cost Economic and Organization Theory. În Smelser, Neil J. şi Swedberg, Richard (ed.). *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press and Rusell Sage Foundation.

organizationsandmarkets.files.wordpress.com/.../williamson-o-transaction - cost-economics-an-overview.pdf -

Lucrări:

Williamson, Oliver E.(1964). *The Economics of Discretionary Behavior:Managerial Objectives in a Theory of the Farm*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.

Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1985). *Economic Institutions of the Capitalism*. New York: Free Press.

Williamson, Oliver E. (1994). Transaction Cost Economics and Organization Theory. În Smelser, Neil J. şi Swedberg, Richard (ed.) *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press and Rusell Sage Foundation.

en.wikipedia.org/wiki/Oliver_E._Williamson

www.eumed.net/ecorom/Mari%20economisti/oliver_e%20Williamson.htm

WOODWARD, JOAN (1916–1971). **Sociolog britanic**. Profesor de sociologie industrială care a condus echipa de cercetare într-o anchetă care avea ca obiect de studiu relaţiile dintre tehnologie şi structura organizaţională. Ea a examinat tehnologia, structura şi eficienţa organizaţională în 100 de firme din Essex, în Anglia, demonstrând că nu există o relaţie simplă şi congruentă între structura organizaţională şi eficacitate, iar multe dintre firmele de succes prezentau structuri organice. Woodward a analizat şi clasificat tehnologiile a 80 de firme care aveau procese de producţie simple şi clare. Dintre multele sale lucrări se pot cita: *The Dock Worker* (1955), *The Saleswoman* (1960); un studiu de pionierat, deşi neglijat, despre lucrătorii în servicii) şi influenţa *Industrial Organization: Theory and Practice* (1965).

"Woodward a argumentat că diferenţele în organizarea muncii şi în comportamentul la locul de muncă (numărul nivelurilor de conducere, domeniul de responsabilităţi al supraveghetorilor, diviziunea funcţiilor între specialişti, precizia cu care sunt definite rolurile şi datoriile, dimensiunile comunicării în scris şi altele asemănătoare) îşi puneau, de obicei, amprenta pe situaţia imediată de muncă. În particular, în ancheta Essex, deosebirile de tehnologie au explicat multe dintre diferenţele din cadrul structurii organizaţionale. Woodword a întocmit o tipologie a sistemelor de producţie, pe care le-a clasificat potrivit gradului de complexitate tehnică. Acestea au fost ierarhizate pe o scală începând de la producţia de unicate şi cea de serie mică, trecând prin producţia pe scară largă şi cea de masă şi terminând cu forma cea mai complexă a procesului de producţie. Acuzată adesea (pe nedrept) de determinism tehnologic, opera lui Woodward a fost utilă pentru stabilirea de noi standarde ale cercetării empirice în sociologia organizaţiilor şi pentru demonstrarea posibilităţilor de comparaţie sistematică, alături de studiul de caz izolat (până atunci predominant)".

(Marshall, Gordon, ed., OXFORD**.** *Dicţionar de sociologie,* 2003, pp. 679-680)

"Woodward consideră că obiectivele unei firme – ceea ce aceasta doreşte să ofere şi pentru care pieţe – determină tipul de tehnologie pe care-l utilizează. De exemplu, o firmă care construieşte prototipuri moderne de echipament electronic, poate să nu utilizeze tehnologiile de producţie în masă, care domină producţia de vehicule. Sistemele de producţie diferă în funcţie de gradul lor de complexitate tehnologică, de la producţia de unicate şi de mică serie la cea de loturi mari sau producţia de masă, ajungând până la cel mai complex, şi anume producţia prelucrătoare, în flux continuu. Aceste trei categorii largi se împart în nouă subcategorii de sisteme de producţie. (v. Woodword, 1958, în care se prezintă o versiune iniţială, uşor diferită) de la cel mai simplu până la cel mai complex. I. *Producţia de unicate şi de serie mică*: 1. producţia de unicate la cererea cleinţilor; 2) producţia de prototipuri; 3) fabricarea de echipamente grele, în etape;

4) producţia de serie mică, la comanda clientului. II. *Producţia de serie mare şi de masă*: 5) producţia de serie mare; 6) producţia în serie mare, pe linii de asamblare; 7) producţia de masă. III. *Producţia prelucrătoare*: 8) producţia intermitentă de substanţe chimice într-un combinat; 9) producţia în flux continuu, de lichide, gaze şi substanţe cristaline. Unele firme utilizează mai multe sisteme de producţie constituind, în consecinţă, o categorie suplimentară a sistemelor combinate. O trăsătură care deosebeşte aceste sisteme prelucrătoare este faptul că greutatea sau volumul (în cazul lichidelor), şi nu în serii de unităţi integrale (de exemplu, numărul de vehicule sau de produse ambalate). În general, cu cât categoria este mai înaltă cu atât este mai posibilă exercitarea unui control asupra operaţiunilor de producţie, deoarece performanţa poate fi predeterminată. Într-o întreprindere cu flux continuu, cum ar fi o instalaţie chimică, utilajele pot fi reglate pentru obţinerea unui anumit rezultat; capacitatea şi probabilitatea unei defecţiuni tehnice sunt cunoscute. Într-o producţie de serie însă capacitatea totală poate să nu fie cunoscută şi chiar nişte proceduri bine puse la punct pentru controlul producţiei reprezintă o preocupare permanentă de a stabili noi obiective, în faţa multor incertitudini ale activităţii de zi cu zi. În producţia de unităţi şi prototipuri, de exemplu, este aproape imposibilă anticiparea rezultatelor extinderii activităţii. Aceste diferenţe de tehnologie stau la baza multor diferenţe în cadrul structurii organizaţionale. În cazul tehnologiilor prelucrătoare unde utilajele efectuează lucrarea, predomină piramida ierahică cu vârf mai ascuţit, având linii de comandă mai lungi, dar conduse mai degrabă prin comitete, decât prin instrucţiuni furnizate de sus în jos. Asemenea ierarhii cuprind absolvenţi de universitate mai bine pregătiţi, deoarece proporţia personalului care lucrează direct în producţie este scăzută, ierarhia administrativă şi personalul managerial reprezintă o proporţie relativ mare din numărul total al angajaţilor. În ciuda complexei ierarhii administrative de personal specializat şi departamente de control, întâlnită în mod frecvent în tehnologiile de serie şi de masă, acestea au linii de comandă mai scurte şi, proporţional, mai puţini manageri şi funcţionari. Caracteristica lor predominantă constă în numărul mare de angajaţi direct productivi. Producţia de unicate şi de serie mică are, în mod tipic, o ierarhie chiar mai restrânsă, în care niciunul dintre şefi nu este prea departe de producţia însăşi. Acest sistem se bazează destul de mult pe personalul din producţie, fără a efectua prea multe activităţi de control administrativ. Unele caracteristici ale organizaţiilor nu diferă prea mult în cele două tipuri de categorii tehnologice. În privinţa unora dintre aceste trăsături, producţia pe scară largă şi de masă este adesea distinctă, în timp ce producţia de unicate şi cea prelucrătoare au mai multe în comun. Numărul mare de lucrători semicalificaţi, pe care se bazează producţia de masă atestă faptul că aria de control a şefilor de echipă este foarte largă şi, dat fiind faptul că rezultatele sunt obţinute datorită presiunilor exercitate de către şefi asupra subordonaţilor, relaţiile umane şi cele de muncă pot fi încordate. În mod tipic, atât producţia de unicate cât şi producţia prelucrătoare sunt alcătuite din grupuri comparativ mici, de lucrători calificaţi, având relaţii mai personale cu superiorii lor. În mod similar, mecanismele complexe de control al producţiei, în sistemele de producţie de serie mare şi în masă sunt reflectate de

numărul mare de specialişti în probleme de personal, de mai multă muncă de birou şi de încercarea de definire clară şi detaliată a îndatoririlor de serviciu, ceea ce duce la tipuri de organizaţii mecaniciste, cum le numeşte Burns".

(Pugh, Derek, S. şi Hickson, David, J., *Managementul organizaţiilor*, 1994, pp. 18-21).

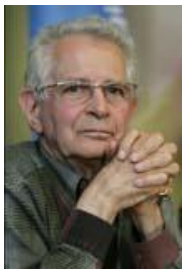
De consultat:

Joan Woodward (2003). În Handel, Michael Jeremy. *The Sociology of Organisations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publication Inc., pp. 52- 63.
http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&pg=PA52&dq=Joan+Woodward&hl=r

Lucrări:

Woodward, Joan (1955). *The Dock Worker*. Liverpool: University Press.
Woodward, Joan (1960). *The Saleswoomen. A Study of Attitudes and Behavior in Retail Distribution*. London: Pitman.
Woodward, Joan (1962). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.
Woodward, Joan (1970). *Industrial Organization: Behavior and Control*. Oxford University Press.
http://www.encyclopedia.com/doc/1O88-WoodwardJoan.html
http://www.provenmodels.com/39/technology-typology/joan-woodward

WORMS, JEAN-PIERRE (n. 1934). **Sociolog francez**.



Debutează ca cercetător la Institut des Sciences Sociales du Travail, unde sub conducerea lui Jean-Daniel Reynaud, participă la o anchetă privind salarizarea în două uzine siderurgice. Între anii 1964 şi 1966 se află în SUA la Universitatea Berkeley, California, apoi la Universitatea Harvard şi Universitatea Columbia. Cercetător la Centrul de Sociologie al Organizaţiilor din Paris. Se alătură lui M. Crozier la Centrul European de Sociologie, creat de Raymond Aron. După 12 ani de activitate parlamentară ca membru al Partidului Socialist, revine, în anul 1994, la Centrul Naţional al Cercetării Ştiinţifice.

"Jean-Pierre Worms, ale cărui cercetări au drept obiect o prefectură, zugrăveşte două universuri – al prefectului şi al notabilităţilor (deputaţi, consilieri generali, primari ş.a.) – care, la prima vedere, par diametral opuse: prefectul reprezintă Statul, notabilităţile au un suport local, iar legitimitatea le este conferită de votul alegătorilor. Or, aceste universuri distincte converg spre o solidaritate şi o

complicitate profundă, izvorâte dintr-o recunoaştere reciprocă şi dintr-un interes comun pentru acelaşi departament. În ultimă instanţă, între administraţia de stat şi mediul local se stabileşte un adevărat sistem de interdependenţe, pe care Jean-Pierre Worms îl numeşte *sistem prefectorial*".

(Lafaye, Claudette, 1998, p. 61)

"Relaţia centru-periferie este marcată de interdependenţă, de aranjamentele actorilor implicaţi şi de ascunderea adevăratelor probleme în spatele unor discursuri oficiale. În spatele conflictului aparent dintre reprezentanţii statului şi oficialităţile locale se află o solidaritate profundă, bazată pe interese. Aceste interese, reglementate legal, sunt cele care caracterizează modul de funcţionare a sistemului administrativ şi politic local".

(Worms, Jean-Pierre, Le Préfet et ses notables, 1966, p. 3)

Lucrări:

Worms, Jean-Pierre (1966). Le Préfet et ses notables. *Sociologie du travail*, no.3, pp. 249-275.

Worms, Jean-Pierre (1970). Introduction à une étude du système politico-administratif local. *Sociologie du travail*, no. 1, pp. 51-73.

Worms, Jean-Pierre (1976). *Le Pouvoir périphérique*. Paris: Seuil.

fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Pierre_Worms

WOSIŃSKA, WILHELMINA. Psiholog social polonez. Profesor de psihologie. A predat la Universitatea Jagiellonă şi la Universitatea Sileziană din Polonia; din anul 1990, când a emigrat în SUA, predă la Arizona State University. Începând din anul 2003 ţine cursuri şi la Facultatea de Psihologie Socială din Varşovia. Domeniul de cercetare al autoarei îl constituie procesele influenţei sociale, abordate în context cultural universal. Ea manifestă totodată interes şi faţă de procesele de globalizare care au loc pe scena mondială. Printre publicaţiile de succes se numără *Conducerea companiilor din perspectiva psihologiei sociale* (1985, în limba polonă), *Practica influenţei sociale în culturi multiple* (Wosińska, Cialdini, Barret, Reykowski, 2001, LEA, în limba engleză), precum şi *Psihologia vieţii sociale* (2004, în limba polonă).

Psihologia socială şi funcţionarea oamenilor la locul de muncă. Două caracteristici fac munca neobişnuit de importantă. În primul rând, un adult care lucrează cu normă întreagă nu numai că îşi petrece cea mai mare parte a zilei la

serviciu sau pe drum spre acesta, dar adeseori *aduce cu sine* acasă problemele de la locul de muncă. Pe scurt, munca îi umple omului întreaga viaţă. În al doilea rând, cu toate că majoritatea oamenilor au un serviciu din motive financiare, acesta reprezintă totodată o sursă de satisfacere a multor alte nevoi decât cele pur biologice. La locul de muncă oamenii îşi fac prieteni, au şansa să fie respectaţi, să le crească sentimentul propriei valori, iar uneori chiar să se autorealizeze pe deplin, adică să se împlinească prin sarcinile pentru care – simt ei – sunt parcă făcuţi să le realizeze. Aici îşi pot totodată descărca frustrările sau manifesta superioritatea socială, manipulându-i pe alţii. Cercetările (Smith şi alţii, 1999) demonstrează faptul că oamenii îşi declară dorinţa de a continua să muncească, chiar şi atunci când ar câştiga la loterie o sumă uriaşă de bani (93% dintre japonezi şi 98% dintre americani). În mod evident, în afara motivaţiei economice, munca reprezintă o caracteristică de o foarte mare importanţă din punct de vedere psihologic şi social. Scopul acestui capitol îl reprezintă explicarea, din perspectiva psihologiei sociale, a felului cum funcţionează oamenii la serviciu şi care sunt determinantele socio-psihologice ale acestui fapt, precum şi consecinţele pentru individ şi companie. Voi începe capitolul cu analizarea modalităţilor de selecţie a muncitorilor, punând un accent deosebit pe procesul de intervievare, care începe să devină tot mai mult o practică universală şi în firmele din România. Voi răspunde apoi la întrebarea referitoare la ce anume îi face pe oameni să fie mulţumiţi de serviciul pe care îl au şi cum pot fi privaţi muncitorii de motivaţia *lucrului bun*. Deoarece, indiferent de caracterul companiei, activităţile profesionale necesită întotdeauna un anumit schimb de informaţii, voi analiza apoi problema formelor şi eficienţei diverselor structuri de organizare a comunicării, precedând această analiză cu semnalizarea diferenţelor care apar în aşa-numita cultură a organizării. În continuare, voi discuta problema abuzului de putere prin introducerea jocurilor politice în cadrul unei companii. Voi consacra o atenţie specială discutării problemelor legate de procesul de globalizare a companiilor. În încheiea capitolului, voi analiza fenomenul şomajului şi al pensionării.

Candidatul şi compania doresc să exercite unul asupra celuilalt o impresie pozitivă.

„Ideologia" selecţiei candidaţilor. Când, în perioada comunismului, în România, fiecare cetăţean trebuia să aibă un serviciu, nu se acorda o atenţie deosebită problemei selecţiei candidaţilor. Procedurile de angajare vizau mai degrabă o analiză a trăsăturilor fizice, indispensabile pentru o anumită funcţie decât o selecţie bazată pe alegerea celui mai bun candidat. Selectarea, bazată pe criteriile puse la dispoziţie de cercetările psihologice, adeseori se desfăşura exclusiv la nivelurile mai puţin importante; de exemplu, erau folosite teste psihologice pentru evaluarea abilităţilor necesare în meseria de strungar sau de şofer. Pentru posturile de conducere nu erau necesare abilităţi deosebite, ci loialitatea şi dăruirea, care reprezentau garanţia admiterii. Odată cu schimbarea sistemului economic, aceste proceduri au suferit în mod clar modificări, după modelul aplicat în Occident (ceea ce nu înseamnă absolut deloc că acolo nu se pune preţ pe dăruire, vezi mai

departe). Companiile ţărilor care practică o economie de piaţă liberă, aşadar bazată pe concurenţă, se conduc după o *ideologie* concretă în selectarea angajaţilor: candidatul trebuie să se caracterizeze prin abilităţi înalte şi să deţină cunoştinţele necesare în vederea efectuării concrete a meseriei sau un potenţial intelectual şi motivaţional solid, care să-i permită completarea rapidă a cunoştinţelor şi abilităţilor în procesul cursurilor de pregătire profesională şi în cursul exercitării meseriei. O sursă de informaţii despre potenţialul psihologico-intelectual o oferă testele psihometrice, datele biografice (cuprinzând informaţii despre gradul de educaţie, tipul şcolii urmate şi renumele acesteia), experienţa profesională anterioară, scrisorile de recomandare (aşa-zisa opinie) şi interviul. Această ultimă formă cuprinde mai multe elemente subiective şi trucuri psihologice decât alte surse de evaluare, motiv pentru care îi vom consacra o atenţie mai mare.

Interviul cu candidatul; principii, trucuri şi deformări. Strategiile de autoprezentare a candidaţilor. Interviul trebuie să servească la selectarea celui mai bun dintre candidaţi. Aceştia au, de regulă, anumite informaţii despre care sunt aşteptările din partea unui angajat pe postul respectiv, obţinute din anunţul din presă sau din reclamă. Mai mult decât atât, unii au propria viziune despre care calităţi ar putea fi necesare. În timpul interviului, se vor strădui aşadar să se prezinte în aşa fel, încât să răspundă în cel mai înalt grad posibil aşteptărilor angajatorilor (Wanous, 1989).

Dilema născută din strategiile de autoprezentare. Indiferent de caracterul funcţiei, candidaţii se străduiesc să se prezinte pe sine în lumina cea mai bună. În acest scop, ei recurg la o serie de strategii de autoprezentare (Stevens şi alţii, 1995), cum ar fi promovarea sinelui prin afirmaţii de genul: *Nu mă tem de munca grea* sau *Îmi plac provocările,* aluzie la realizările anterioare (de exemplu, despre folosirea patentelor lui) şi chiar exagerarea acestora (*A fost considerat un patent revoluţionar în domeniu*); împărtăşirea părerilor membrilor comisiei şi complimentarea succeselor instituţiei sau chiar ale unui anumit membru al comisiei (*Vă cunosc lucrările; sunt extraordinare*). Uneori nu poate fi ascunsă lipsa realizărilor necesare pentru funcţia respectivă şi atunci candidaţii apelează la asemenea strategii, precum sublinierea greutăţilor pe care le-au întâmpinat sau la justificări de genul: *Treceam pe atunci printr-o perioadă de criză în familie şi chiar m-am îmbolnăvit grav* sau la dezicerea de responsabilitate: (*N-am mai putut face nimic într-o asemenea situaţie, de vreme ce şeful – care de altfel a şi fost ulterior concediat – era de altă părere*). După cum bine se vede, lista strategiilor este cuprinzătoare, fapt care totodată înseamnă că ... poate fi valorificată cu succes. În Statele Unite, te poţi înscrie la un curs care te învaţă modalităţi de autoprezentare eficiente în timpul unui interviu. Poţi cumpăra, de asemenea, un ghid pe aceeaşi temă, ca de exemplu: *Când să recurgi la un machiaj puternic*?

Semnale nonverbale. Strategiile de prezentare verbală sunt însoţite de semnale nonverbale, care urmăresc trezirea unei impresii pozitive (Barnum şi alţii, 1989). Ele cuprind comportamente care exprimă o atitudine relaxată *versus* una serioasă şi concentrată, manifestarea disponibilităţii de a colabora *versus* atitudinea de rivalitate, modestie *versus* agresivitate ş.a. Aceste atitudini sunt exprimate cu

ajutorul unei anumite posturi a corpului (mâinile şi picioarele unite sau mâinile sprijinite de braţele fotoliului, picior peste picior), modul de ţinere a capului (uşor aplecat sau dimpotrivă semeţ şi sus), zâmbetul amabil şi mişcările afirmative din cap *versus* stăpânire, evitarea contactului vizual sau păstrarea acestuia, modulaţiile vocii şi claritatea glasului, întreruperea comisiei sau nu şi alte asemenea semnale nonverbale. Diferenţierea semnalelor nonverbale depinde, printre altele, de cine face parte din comisie: doar bărbaţi, bărbaţi şi o singură femeie cu aspect fizic neîngrijit, bărbaţi în vârstă sau un grup de profesionişti *cu mintea luminată*. Este, de asemenea, important cine este şeful comisiei (dacă acesta poate fi identificat). Membrii comisiei (sau acea persoană care conduce interviul) – după cum s-a demonstrat – se lasă influenţaţi de aceste aspecte ale atmosferei pe care o creează candidatul, în pofida convingerii pe care o au că sunt obiectivi şi că nu se lasă ghidaţi de alte considerente decât cele de natură meritorie.

Colţul faptelor şi comentariilor. ***Cui şi când îi convine să dea dovadă de modestie la serviciu?*** Majoritatea strategiilor de autoprezentare pun preţ pe sublinierea calităţilor muncitorului, adică pe caracteristicile lui pozitive. Totuşi autoprezentarea este o artă care necesită foarte multă diplomaţie. Lauda de sine exagerată trezeşte de obicei în ascultători reacţii negative. Condamnarea laudei deschise este specifică oricărei culturi, dovadă în acest sens fiind proverbele care adeseori sună aproape la fel în toate limbile: *Lauda de sine nu miroase a bine*. Oamenii mai modeşti – după cum arată cercetările (Dabul, Wosińska şi alţii, 1997) – sunt mult mai îndrăgiţi decât cei lăudăroşi. *Modestia* este calitatea deosebit de apreciată mai ales atunci când repurtezi un succes foarte mare. Chiar dacă sună surprinzător, este suficient să înţelegem că unii oameni (chiar şi prieteni de-ai noştri) sunt capabili să ne ierte orice, dar nu un succes de proporţii. Aşa că pentru a *supravieţui* propriului nostru succes, trebuie să împărţim – fie măcar şi puţin – gloria cu alţii, adică să punem pe seama altora o parte a meritelor noastre. Modestia semnifică înclinaţia de diminuare a propriului succes prin punerea pe seama altora a responsabilităţii pentru acest rezultat. Cu toate că lăudăroşenia este condamnată în mod universal, aprecierea modestiei este delimitată în mod specific în culturile colectiviste, orientate spre armonia de grup, decât în cele occidentale, unde succesul personal al individului este tratat ca indice al valorii acestuia. Diferenţele culturale se evidenţiază nu numai în relaţiile neoficiale (personale), ci şi la locul de muncă. Aprecierea modestiei depinde totodată de sexul persoanei care a repurtat succesul. Din cercetările pe care le-am desfăşurat împreună cu colegii mei americani (Wosińska şi alţii, 1996) rezultă că femeile în cadrul unei companii sunt cel mai recompensate după dobândirea unui succes, dacă se comportă extrem de modest, în timp ce bărbaţii sunt pedepsiţi pentru modestia manifestată după obţinerea unui succes, primind premii pentru o lăudăroşenie moderată. Când am repetat aceste cercetări în Polonia (Dabul, Wosińska şi alţii, 1997), s-a dovedit că atât femeile poloneze, după obţinerea unui succes, cât şi bărbaţii polonezi erau răsplătiţi pentru manifestarea unei modestii evidente. Virtutea modestiei aşadar – după cum se observă – continuă să fie foarte apreciată în companiile poloneze, indiferent de sexul muncitorului. Klos-Sokól (1994), un psiholingvist american, a

caracterizat glumeţ modul de autoprezentare american şi polonez în cartea sa *Speaking volumes about Poles*. Americanul – scrie autoarea – stă comod în cabinetul său, aşezat în fotoliu relaxat, cu braţele sprijinite pe mânere şi cu... picioarele întinse pe birou, comunicând în felul acesta: *Ştiu ce fac şi ce însemn*. Polonezul, în schimb, ţine capul uşor aplecat, înainte, umerii căzuţi, coatele strâns lipite de trup, expresia chipului este foarte serioasă şi dă mereu aprobator din cap, comunicând astfel modestia şi supunerea. Cu toate că – în general – şefilor le plac oamenii îndrăzneţi, curajoşi, un astfel de candidat are şanse minime de a fi primit într-o firmă americană. Autoarea sugerează totuşi că, odată cu intensificarea concurenţei de piaţă liberă şi în firmele poloneze managerii polonezi încep să-şi aşeze picioarele pe masă (?!). În realitate, această afirmaţie are caracter metaforic. Nu este vorba despre aşezarea la propriu a picioarelor pe birou (de altfel nici americanii nu fac acest lucru chiar atât de des precum sugerează forţa stereotipului), ci de manifestarea aşteptată a unei mai mari siguranţe de sine de către funcţionarii polonezi. Se pare că siguranţa de sine mare şi nepenalizată în stilul american de autoprezentare va fi în viitor o caracteristică preponderent masculină. Femeile poloneze, la fel ca cele americane, vor trebui în continuare să fie modeste, căci modestia este conformă cu imaginea rolului de femeie. ***Frumuseţea fizică.*** Aspectul fizic al candidatului contează foarte mult! Persoanele atractive – după cum o demonstrează şi rezultatele multor cercetări (v. cap. 10) – *îşi bat de departe* rivalii mai puţin dăruiţi de la natură. La fel stă situaţia şi cu cei a căror frumuseţe fizică este sub standardul aspectului aşteptat de firmă. De exemplu, o femeie care concurează pentru un post de director într-o firmă, ar trebui să poarte costum cu pantaloni, în timp ce pentru un post de secretară în aceeaşi instituţie este mai potrivită o vestimentaţie mai feminină, puţin sexy, chiar dacă are caracterul de *uniformă* (minijupă cu jachetă, bluză cu decolteu adânc) (Rafaeli şi alţii, 1997). Persoanele corpolente şi mai ales femeile corpolente, pierd adesea în rivalitatea pentru un loc de muncă. Pare de-a dreptul absurd ca un asemenea criteriu să dicteze selectarea unui candidat chiar şi pentru acele funcţii, în care frumuseţea fizică este absolut irelevantă, cum ar fi de exemplu un post de analist informatician, deoarece acesta – spre deosebire de un om de afaceri – nu intră în contact direct cu clienţii. Autorii amintiţi au constatat, de asemenea, un alt fapt interesant, şi anume că persoanele care îi evaluează pe candidaţi şi care erau mai mulţumite de propriul lor aspect fizic – au fost *mai intransigente* în descalificarea candidaţilor mai puţin atractivi.

Impresia despre candidat pe baza documentelor. Înainte de a discuta cu candidatul, membrii comisiei răsfoiesc de obicei dosarul acestuia, care cuprinde cererea de angajare (uneori se cere şi ataşarea fotografiei, care şi ea contribuie la crearea primei impresii) şi CV-ul, care oferă informaţii cu privire la educaţia, prestigiul şcolii / facultăţii urmate, experienţa profesională anterioară, precum şi genul firmelor în care a lucrat anterior. Comisia ia la cunoştinţă, de asemenea, referinţele scrise de şefii de la alte locuri de muncă (acestea sunt, de obicei, mai puţin semnificative, deoarece aproape toate sunt foarte bune) şi numele persoanelor cu care candidatul a colaborat sau a scris lucrări sub îndrumarea lor. Aşadar, încă

înainte de a fi chemat la interviu, membrii comisiei îşi creează despre candidat o impresie preliminară, care uneori declanşează mecanismul predicţiei care se autorealizează: aşteptările membrilor comisiei le declanşează comportamentele verbale şi nonverbale, care duc la confirmarea de către candidat a acestor aşteptări. Aşteptările pot transpărea din întrebările adresate candidatului (prin răspunsurile pe care le dă, el are şansa de a le confirma impresia preliminară), din exprimarea acceptării şi a concordanţei opiniilor, prin folosirea repetată a replicilor: *Da, Sunt de acord,* prin datul aprobator din cap, printr-un zâmbet de aprobare sau replici de întărire, de genul: *Este interesant ce spuneţi, doamnă* (Wanous, 1989). Toată această atmosferă, în primul rând, *îi dezvoltă aripile* candidatului, spre deosebire de candidatul căruia îi sunt adresate întrebări dificile, neaşteptate, semnalizându-se nonverbal dezacordul în opinii sau dispreţul (de exemplu, printr-o tăcere mai îndelungată ca răspuns la ceea ce a spus candidatul). În al doilea rând, o atmosferă pozitivă îl atrage pe evaluator în procesul interacţiunii benefice pentru candidat. Să ne aminitim din capitolul despre atitudini că, dacă un individ se implică personal într-o anumită sarcină, el va aprecia mai mult întreaga situaţie legată de *contribuţia* avută.

Modurile de selectare şi alegere a funcţionarilor în culturi diferite. ***1. Tipuri de informaţii despre candidat necesare în culturi diferite.*** Din trecerea în revistă a tehnicilor şi procedurilor folosite în companiile din culturi diferite, efectuată de Shackleton şi echipa (1994), s-a dovedit că se pot observa – chiar şi în cadrul popoarelor Europei Occidentale – preferinţe referitoare la practicile de diagnosticare şi evaluare aplicate în companii. Autorii menţionaţi au cercetat un număr de 250 de firme din cinci ţări: Belgia, Franţa, Germania, Marea Britanie şi Italia. Au afirmat că interviurile reprezintă instrumentul fundamental de selecţie în toate aceste ţări (90%), cu excepţia Germaniei (60%). Dacă ne referim la selectarea pe baza datelor personale cuprinse în cererile de angajare, numai în Italia acest document este mai rar luat în consideraţie (45% faţă de 80–90% dintre firmele care recurg la acest procedeu din restul ţărilor). Scrisorile de recomandare reprezintă o sursă de informare esenţială în Germania şi Marea Britanie (75% faţă de 11–32% în restul ţărilor; în mod evident şefii germani şi britanici scriu recomandări mai cinstite!). Testele de personalitate reprezintă o formă de selecţie mai rar folosită în toate aceste ţări şi chiar aproape deloc folosită în Germania (doar 2% faţă de 11–32% în restul ţărilor). Interesant este faptul că această formă de diagnosticare este rar folosită şi în Franţa, care este leagănul testelor! **2. *Caracteristicile dorite la un candidat, reflectate de anunţurile din ziare***. În alte cercetări mai recente (Tollgerdt-Andresson, 1996), a fost analizat conţinutul anunţurilor din punct de vedere al trăsăturilor de caracter pe care firmele se aşteaptă să le aibă candidaţii. S-a dovedit că în ţările scandinave, 80% dintre anunţuri, puneau preţ pe abilităţile sociale ale persoanelor care concurau pentru posturi de conducere, faţă de 65% în Germania şi Marea Britanie şi doar 5% în Franţa, Italia şi Spania. Smith şi Bond (1999) pun această uriaşă importanţă a abilităţilor sociale în ţările scandinave pe seama dimensiunii *feminităţii*, adică a orientării spre relaţii armonioase în cadrul grupului. În ţările în care este esenţială menţinerea unei anumite distanţe între

persoanele cu statut înalt şi cele cu statut inferior, vârsta mai înaintată reprezintă un criteriu important de alegere a candidaţiilor pentru funcţiile de conducere. Aşadar oamenii mai în vârstă sunt aici bine văzuţi! În culturile puternic individualiste, funcţionarii şi chiar managerii mai în vârstă sunt priviţi cu suspiciune. Firmele îi concediază, înlocuind funcţionarii experimentaţi cu unii mai tineri, care îi costă mai puţin şi care sunt mai uşor de şcolit după cum le place. Între ţările din Uniunea Europeană există anumite asemănări în sfera caracteristicilor aşteptate din partea unor manageri. Un cu totul alt stil de selecţie al muncitorilor putem întâlni în culturile colectiviste ale ţărilor asiatice. Huo şi echipa sa (1995) au demonstrat că în China şi Taiwan rareori este purtat un interviu cu un candidat pentru un post de conducere. În aceste ţări se consideră că trăsăturile de caracter şi abilităţile sociale nu pot fi evaluate cu exactitate în cursul unei scurte discuţii. Tocmai de aceea o sursă de informaţii despre candidat mai demnă de încredere o reprezintă opinia fostului şef sau a altei persoane respectabile, care îl cunoaşte pe candidat. Contează aşadar – la fel ca în ţările europene – prestigiul instituţiei în cadrul căreia candidatul şi-a primit educaţia sau a fost format profesional. Dacă a repurtat şi succese într-o instituţie respectabilă, înseamnă că deţine calităţile cuvenite. Prestigiul facultăţii unde şi-a desăvârşit educaţia şi al companiei unde a lucrat apoi reprezintă, de asemenea, un factor important de care se ţine cont şi în Statele Unite".

(Wosińska, Wilhelmina, *Psihologia vieţii sociale*, 2005, pp. 371-376)

Lucrări:

Wosińska, Wilhelmina [2004] (2005). *Psihologia vieţii sociale*. Bucureşti: Editura Renaissance (trad. din l. polonă de Cristina Godun).

https://webapp4.asu.edu/directory/person/60693

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

Aluaş, Ion şi Drăgan, Ion (ed.) (1971). *Sociologia franceză contemporană*. Antologie: Bucureşti: Editura Politică.

Biggart, Woolsey Nicole (2002). *Readings in Economic Sociology*. Blackwell Publishing.
http://books.google.com/books?id=on_4uz2crKsC&printsec=frontcover&dq=Biggart,+Woolsey+Nicole +Readings+in+Economic....

Boudon, Raymond (ed.) [1992] (1997). *Tratat de sociologie* (Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. franceză de Delia Vasiliu şi Anca Ene).

Chelcea, Septimiu şi Iluţ, Petru (ed.) (2003). *Enciclopedie de psihosociologie*. Bucureşti: Editura Economică.

Chelcea, Septimiu (2007. *Metodologia cercetării sociologice*, ediţia a III-a. Bucureşti: Editura Economică.

Clegg, Stewart R (ed.) (1989). *Organization Theory and Class Analysis: New Approaches and New Issues*. New York: W. de Gruyter
http://books.google.com/books?id=kPb5jzbP5oAC&pg=PA516&lpg=PA516&dq=Clegg,+Stewart+R+(1989).+Organization+Theory+and+Class+Analysis

Clawson, Dan (2007). *Public Sociology: Fifteen Eminent Sociologists Debate Politics and the Profession in the Twenty-First Century*. University of California Press.
http://books.google.com/books?id=QbNLCQQq6oC&printsec=frontcover&dq=Clawson,+Dan+(2007).+Public+Sociology...

Clegg Stewart R, Hardy Cynthia şi Nord, Walter R. (1996). *Handbook of Organization Studies*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=ge3A1Giqj1AC&pg=PA171&lpg=PA171&dq=Clegg,+Stewart&source Clegg, Stewart end Hardy, Cynthia (1999). *Studying Organization: Theory & Method*, Partea 1. Sage Publications

Clegg, Stewart R. (ed.) (2002). *Management and Organization Paradoxes.* John Benjamins Publishing Co.
http://books.google.com/books?id=H68jlecJMY4C&pg=PA11&lpg=PA11&dq=Clegg,+Stewart+Management&source..

Crainer, Stuart şi Dearlove, Des (2008). *Guru în business*. *Cei mai importanţi 54 guru în management.* Bucureşti: Ed. Meteor Press Business (trad. din l. engleză de Dan Criste, Viorica Horga, Emanuela Şoimaru).

Daft, Richard L. (2009).*Organization Theory and Design*. South- Western: Cengage Learning.
http://books.google.com/books?id=CmFjF5tNmuEC&printsec=frontcover&dq=Daft+Richard+L.+(2009).Organization+Theory...

Donaldson, Lex (1995*). American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm*. Cambridge University Press.
http://books.google.com/books?id=lpj19gnqSsAC&printsec=frontcover&dq=Donaldson,+Lex+(1995).+American+Anti-Management...

Donaldson, Lex (1996). *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=Ur6epBvVuEsC&dq=Donaldson,+Lex+(1996).+For+Positivist+Organization&source...

Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=hXroN8btsN8C&dq=Donaldson,+Lex+(2001).+The+Contingency+Theory...

Filipescu, Iancu (2009). *Sociologia organizaţiilor şi conducerii. Texte alese.* (www. sociologie – casm.cabanova. ro).

Friedmann, Georges şi Naville, Pierre (1961). *Traité de sociologie du travail*, vol. 1. Paris: A. Colin.

Frost, Peter J,.Moore, Larry F., Lundberg, Craig C. şi Martin, Joanne (1991). *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=kYNM5Sy_eBEC&dq=Frost,+Peter+J.+Reframing+Organizational&..

Gallos, Joan, V. (ed.) (2006). *Organization Development.* A Jossey-Bass Reader. New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.com/books?id=kwxsa5yGELkC&dq=Gallos,+Joan,+V+Organization+Development

Gamst, Frederick (ed.) (1995). *Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century*. State University of New York.
http://books.google.com/books?id=oxKJIFGNuyYC&printsec=frontcover&dq=Gamst,+Frederick+Meanings+of+Work:+Considerations&

Gresele François, Panoff Michel şi Tripier Pierre (2000). *Dicţionar de ştiinţe umane.* Bucureşti: Editura Nemira (trad. din l. franceză de Irina Negrea).

Heilbron, Johan. (2001). *Economic sociology in France*.
www.melissa.ens-cachan.fr/IMG/pdf/doc-41.pdf

Handel, Michael Jeremy (2003). *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary and Critical Readings*. Sage Publications Inc.
http://books.google.ro/books?id=zuZ3HEi4dXIC&printsec=frontcover&dq=Handel,+Michael,+Jeremy+(2003).+The+Sociology+of+Organizations&

Harward Businss Review (1990). *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal.* Harward Businss School Press.
http://books.google.com/books?id=_yPqyO8Q4FIC&printsec=frontcover&dq=Manage+People,+Not+Personnel:+Motivation+and+Performance+Appraisal

Hatch, Mary Jo [1997] (2000). *Théorie des organisations: De l'intérêt de perspectives multiples* (traduction et l' adaptation fraçaise Christine Delhaye).
http://books.google.com/books?id=OnrBlIlB7RAC&dq=Hatch,+Mary+Jo+Théorie+des+organisations&printsec

Herseni, Traian (1974). *Sociologie industrială*. Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică.

Hoffman, Oscar (1996). *Sociologia muncii*. Bucureşti: Editura Hyperion.

Hoffman, Oscar (2004). *Sociologia organizaţiilor*. Bucureşti: Editura Economică.

Jaques, Elliott, Clement, Stephen D. şi Lessem, Ronnie (1994*). Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Cason Hall & Co. Publisher Ltd.
http://books.google.com/books?id=vFVQM7pFRBEC&printsec=frontcover&dq=inauthor:"Elliott+Jaques...

Jaques, Elliott (2003). *Mesurement of Responsability*. Tavistock Publications.
http://books.google.com/books?id=ROpD2k5_M34C&dq=Elliott+Jaques&source=bl&ots

Johns, Gary [1996] (1998). *Comportament organizaţional*. Bucureşti: Editura Economică (trad. din l. engleză de Ioan Ursachi, Ion Postolache şi Raluca Aron).

Johnson, Alen, G. [2000](2007). *Dicţionarul* BLACKWELL *de sociologie*. Bucureşti: Editura Humanitas (trad. din l. engleză de S.G. Drăgan şi V. Russo).

Kermally, Sultan [2003] (2009). *Maeştrii marketingului.* Bucureşti: Meteor Business (trad. din l. engleză de Ana-Veronica Mircea).

Kermally, Sultan [2004] (2009). *Maeştrii managementului resurselor umane.* (Bucureşti: Meteor Business (trad.din l. engleză de Ana-Veronica Mircea).

Lafaye, Claudette [1996] (1998). *Sociologia organizaţiilor.* Iaşi: Polirom (trad. din l. franceză de Mihaela Zoicaş şi Elisabeta Stănculescu).

Lallement, Michel [1972] (1998). *Istoria ideilor sociologice*, 2 vol. Bucureşti: Editura Antet (trad. din l. franceză de Marius Conceatu).

Mahler, Fred (1977). *Sociologia educaţiei şi învăţământului. Antologie de texte contemporane de peste hotare*, Bucureşti: Editura Didactică şi Pedagogică.

Makin, Peter şi Cox, Charles [2004] (2006). *Schimbarea în organizaţii. Optimizarea comportamentului angajaţilor*. Iaşi: Editura Polirom (trad. din l. engleză de Cristina Popa).

Marshall, Gordon (ed.) [1994] (2003). *OXFORD. Dicţionar de sociologie*. Bucureşti: Univers Enciclopedic (trad. din l.engleză de Sergiu Bălţătescu, Florin Iacob, Liviu Şerbănescu şi Cristian Toader). http://www.enotes.com/oxsoc-encyclopedia

Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Sage Publications.
http://books.google.com/books?id=GVSzVUa6KAC&dq=Martin,+Joanne+Organizational+Culture&

McLean, Gary N. (2005). *Organization Development: Principles,Processes, Performance*. San Francisco: Berrett- Koehler Publishers Inc.
http://books.google.com/books?id=Fxex99VOU20C&dq=McLean,+Gary+N.+Organization&prints...

Mihu, Achim (1967). *Sociometria. Eseu critic*. Bucureşti: Editura Politică.

Mihu, Achim (2008). *Sociologie*, Cluj- Napoca: Eikon.

Miner, John, B. (2005). *Organizational Behavior*, I. *Essential Theories of Motivation and Leadership.* Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Miner, John B. (2006). *Organizational Behavior*, II. *Essential Theories of Process and Structure*. Oxford University Press.
http://books.google.com/books?id=b1ivnNddmiEC&dq=Miner,+John,+B.+(2005). Organizational+Behavior

Miner, John B. (2007). *Organizational Behavior: From Theory to Practice*. M.E Sharpe Inc.
http://books.google.com/books?id=VQnwRk7HTxAC&printsec=frontcover&q=Miner,+John+B.+(2007).+Organizational+Behavior:+From+Theory+to+Practice

Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization*. Sage Publications Inc.
http://books.google.com/books?id=hf429ueNRYC&dq=Morgan,+Gareth+(2006).+Images+of+Organization

Nicolau, Adrian şi Chelcea, Septimiu (1975). *Elemente de sociologie industrială.* Iaşi: Editura Universităţii "A. I. Cuza".

Nicolau, Adrian (ed.) (1997). *Psihologia câmpului social: Reprezentările sociale*. Iaşi: Editura Polirom (selecţie de texte. Trad. din l. franceză de Ioana Mărăşescu şi Radu Neculau).

Ohmae, Kenichi (1991). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill Professional
http://books.google.com/books?id=xgVtpdx0FzQC&printsec=frontcover&dq=kenichi+ohmae&hl=en&ei=jlXNTOTEHMqQ4gbWtYDcDA&sa=X&oi=book_result

Parker, Ciarán. *The Thinkers 50: The World's Most Influential Business Writers and Leaders,* 2006, Praeger Publishers.
books.google.com/books?isbn=0275991458...

Pascale Richard, Sternin, Jerry şi Sternin, Monique (2010). *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's*. Harvard Business Press.
http://books.google.ro/books?id=nBgDmcy9SnkC&printsec=frontcover&dq=Richard+Pascale&hl=ro&ei=aFHNTO-ZJpHMswaTu5iXCA&sa=X&oi=book

Pérez, Antonio Juan şi Boncu, Ştefan (ed.) (1996). *Influenţa socială. Texte alese*. Iaşi: Editura Universităţii "Alexandru I. Cuza (trad. din l. engleză de Ştefan Boncu).

Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. [1964] (1994). *Managementul organizaţiilor* Bucureşti: Editura CODECS (trad. din l. engleză de Gabriel Bădică, Laura Bologea, Tatiana Cherea, Olea Ciuciuc, Irina Dumitriu, Dan Popescu şi Liviu Suciu).

Pugh, Derek S. şi Hickson, David J. (2007). *Great Writers on Organizations*. The third Omnibus Edition. Ashgate Publishing Company.
http://books.google.ro/books?id=QHC95CJAnAMC&printsec=frontcover&dq=Pugh,+Derek+S.+and+Hickson,+David,+J.,+2007,+Great+Writers+on+Organizations...

Pugh, Derek S. (1971). *Organization Theory: Selected Classic Readings.* London: Penguin Group.

Richter, Frank-Jürgen (ed.) (1996). *The Dynamics of Japanese Organizations*. London: Routledge.
http://books.google.com/books?id=HfULeaUgqoC&pg=PA90&lpg=PA90&dq=Richter,+Frank-Jürgen+(ed.)+(1996)The+Dynamics+of+Japanese

Rothwell, William J. şi Sullivan, Roland (2005). *Practicing Oorganization Development: A Guide for Consultants*. New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.com/books?id=yYieWsUFEIC&dq=Rothwell,+William+J.+and+Sullivan,+Roland+(2005).+Practicing+Organization

Rouleau, Linda (2007). *Théories des organisations*: *Approches classiques, contemporaines et de l'avan- garde.* Québec: Presses de l'Université du Québec.
http://books.google.com/books?id=1dmpn9soqYwC&printsec=frontcover&dq=Rouleau,+Linda+(2007).+Théories+des+organisations&

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.com/books?id=xhmezDokfnYC&printsec=frontcover&dq=Schein,+Edgar,+H.+(2004).+Organizational+Culture+and+Leadership

Schein Edgar H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. New York: John Wiley & Sons.
http://books.google.com/books?id=6PtUV_04tMC&printsec=frontcover&dq=Schein+Edgar,+H.+(2009).+The+Corporate+Culture+Survival&

Scott, Richard W. [2001] (2004). *Instituţii şi organizaţii* Iaşi: Polirom (trad. din l. engleză de Alina Radu).

SocioSite: FAMOUS SOCIOLOGISTS
www.performancezoom.com/auteurs.php -

Tannenbaum, Arnold Sherwood şi Rozgonyi, Tamás (ed.) (1987). *Authority and Reward in Organizations - An International Research, cap. România*, pp.199-233. Survey Research Center, Institut for Social Research, University of Michigan, S.U.A., 1987 (în colaborare cu: Septimiu Chelcea, Petre Cristea, Ion Dragan, Pompiliu Grigorescu, Catalin Zamfir). (ISR Monographs: preprint 1986. Institut for Social Research, Ann Arbor.
www.lib.umich.edu/staff/acqser/eq/public/exchange/UMmisc/ISR/ISRmo.htm

Trist, Eric L. şi Murray, Hugh (ed.) (1990). *The Socio-Psychological Perspective. The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology,* 3 vol. I. University of Pennsylvania Press.
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol1/sessvol1.html
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol2/sessvol2.html
http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericsess/sessvol3/sessvol3.html

Tsoukas, Haridimos şi Knudsen, Christian (2003).*The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press.
http://books.google.com/books?id=NuBejRcrWOAC&dq=Tsoukas,+Haridimos+and+Knudsen,+Christian+(2003).The+Oxford+Handbook..

Vlăsceanu, Mihaela (2003) *Organizaţii şi comportament organizaţional.* Iaşi: Editura Polirom.

Vlăsceanu, Mihaela (2005) *Organizaţia: proiectare şi schimbare. Introducere în comportamentul organizaţional.* Bucureşti: Editura Comunicare.ro.

Weber, Max [1922] (1978). *Economy and Society*, vol. 1. University of California Press (Edited by Guenter Roth and Claus Wittich).
http://books.google.ro/books?id=pSdaNuIaUUEC&printsec=frontcover&dq=Weber,+Max+(1978).

Weber, Max [1919] (1992). *Politica, o vocaţie şi o profesie*. Bucureşti: Editura Anima (trad. din l. germană de Ida Alexandrescu).

Weber, Max [1905] (2003) *Etica protestantă şi spiritul capitalismului.* Bucureşti: Editura Incitatus (trad. din l. germană de Alexandru Diaconovici)**.**

Zamfir, Cătălin (1974). *Psihosociologia organizării şi conducerii: teorii şi orientări contemporane*. Bucureşti: Editura Politică.
Zamfir, Cătălin (1978). *Un sociolog despre muncă şi satisfacţie*. Bucureşti: Editura Politică.
Zamfir, Cătălin (ed.), Chelcea, Septimiu, Mărginean, Ioan, Zlate, Mielu şi Ştefănescu, Ştefan (1980). *Dezvoltarea umană a întreprinderii.* Bucureşti: Editura Academiei.
Zamfir, Cătălin şi Filipescu, Iancu (1982). *Sociologie industrială. Curs şi exerciţii pentru seminar*. Bucureşti: Editura Institutului Politehnic din Bucureşti (www.scribd.com/.../Catalin-Zamfir-Si-Iancu-Filipescusociologie-Industrial-A)
Zamfir, Cătălin, Măţăuan, Gabriel şi Lotreanu, Nicolae (1994). *Formarea managerială în România: nevoi şi capacităţi*. Bucureşti: Alternative.
Zamfir, Cătălin (1999). *Politica resurselor umane: Sistemul titlurilor universitare*. Bucureşti: Editura Expert.
Zamfir, Cătălin [1990] (2005). *Incertitudinea. O perspectivă psiho-sociologică*. Bucureşti: Editura Ştiinţifică.
*** Les théoriciens de l'organisation des entreprises.
(ww.performancezoom.com/auteurs.php -)
wikipedia.org/wiki

CUPRINS

Introducere **5**

ADAIR JOHN 19
ADAMS JOHN STACEY 22
ADORNO THEODOR LUDWIG W 25
ALDERFER CLAYTON PAUL 27
ALLISON GRAHAM TILLETT 29
ANSOFF IGOR 30
ARGYRIS CHRIS 33
ASCH SOLOMON ELLIOTT 36
AXELROD ROBERT 39
BAKKE WIGHT EDWARD 42
BARNARD CHESTER IRVING 44
BARNES JOHN ARUNDEL 45
BARTLETT CHRISTOPHER A. 47
BEAUD MICHEL 50
BELL DANIEL A. 52
BENNIS WARREN 54
BERGER PETER LUDWIG 56
BLAKE ROBERT R. 60
BLANCHARD KENNETH HARTLEY 63
BLASI JOSEPH RAPHAEL 66
BLAU PETER MICHAEL 67
BOUDON RAYMOND 71
BOURDIEU PIERRE 75
BRAMEL DANA. 79
BRAVERMAN HARRY 80
BRIEFS GOTTFRIED ANTON (GOETZ) 83
BURAWOY MICHAEL 85
BURNS THOMAS (TOM) 86
CALLON MICHEL 89
CARROLL GLENN R. 91
CHANDLER ALFRED DuPONT Jr. 93
CHEN CHAO-CHUAN 94
CHILD JOHN 95
CLAWSON DAN 97
CLEGG STEWART R. 99
COLE ROBERT E. 100
COLLINS JAMES C. III (JIM) 102

COLLINS SHARON M. 104
COOLEY CHARLES HORTON 105
COSER ROSE LAUB 107
CROZIER MICHEL 108
DAHRENDORF RALPH 112
DALTON MELVILLE 114
DEARLOVE DES 115
DEMING EDWARDS WILLIAM 116
DICKSON WILLIAM J. 119
DiMAGGIO PAUL JOSEPH 120
DONALDSON LEX 122
DOUGLAS MARY 123
DRUCKER PETER FERDINAND 126
DUPUY FRANÇOIS 130
DURKHEIM ÉMILE 132
EDVINSSON LEIF 134
EMERY FREDERICK EDMUND 136
ERIKSON ERIK 138
ETZIONI AMITAI 141
FAYOL HENRI 143
FESTINGER LEON 145
FIEDLER FRED E. 151
FLIGSTEIN NEIL 153
FOUCAULT MICHEL 155
FREEMAN JOHN 157
FREUD SIGMUND 158
FRIEDBERG ERHARD 161
FRIEDMANN GEORGES 163
FROMM ERICH SELIGMANN 167
GARFINKEL HAROLD 171
GIDDENS ANTHONY 173
GOFFMAN ERVING 181
GHOSHAL SUMANTRA 184
GOLEMAN DANIEL 185
GOULDNER ALVIN WARD 188
GRAHAM LAURIE 191
GRÉMION PIERRE 193
GUILLÉN MAURO F. 194
GUSTI DIMITRIE 196
HANDY CHARLES 198
HANNAN MICHAEL T. 201
HERSENI TRAIAN 203
HERSEY PAUL 205
HERZBERG FREDERICK IRVING 207

HOFSTEDE GEERT 211
HOMANS GEORGE CASPER 214
HUGHES EVERETT CHERRINGTON 216
JACKALL ROBERT 218
JAQUES ELLIOT 219
JASPERS KARL THEODOR 221
JOHNS GARY 224
JURAN JOSEPH MOSES 225
KAHN ROBERT LOUIS 228
KANTER MOSS ROSABETH 229
KAPFERER JEAN-NOËL 232
KATZ DANIEL 235
KELMAN HERBERT C. 236
KERMALLY SULTAN 238
KUNDA GIDEON 239
LAFAYE CLAUDETTE 241
LAWLER EDWARD EMMET III 242
LAWRENCE PAUL ROGER 243
LAZEGA EMMANUEL 245
LEE YUEH-TING 247
LENCIONI PATRICK 248
LEWIN KURT 250
LIKERT RENSIS 253
LINDBLOM CHARLES E. 255
LIPSKY MICHAEL 257
LORSCH JAY W. 259
LUCKMANN THOMAS 261
MARCH JAMES GARDNER 263
MARCUSE HERBERT 265
MARX KARL 269
MASLOW ABRAHAM 271
MAYO ELTON GEORGE 273
McCLELLAND DAVID 280
McGREGOR DOUGLAS 282
MEAD GEORGE HERBERT 284
MERTON ROBERT KING 288
MICHELS ROBERT 294
MILES RAYMOND 296
MILGRAM STANLEY 298
MILLS CHARLES WRIGHT 300
MINTZBERG HENRY 302
MISES LUDWIG VON 308
MORENO JACOB LEVY 313
MORGAN GARETH 314

MOSCOVICI SERGE 316
MOUTON JANE SRYGLEY 318
NAVILLE PIERRE 319
NEUSTADTL ALAN 325
NICHOLS THEO 326
NONAKA IKUJIRO 327
NORDSTRÖM KJELL A. 329
OUCHI WILLIAM G. 331
PARKER FOLLETT MARY 335
PARKINSON NORTHCOTE CYRIL 338
PARSONS TALCOTT 341
PERROW CHARLES 343
PETERS THOMAS (TOM) J. 345
PETTIGREW ANDREW M. 348
PFEFFER JEFFREY 350
PIAGET JEAN 352
POPITZ HEINRICH 354
PORTER MICHAEL EUGENE 356
POWELL WALTER W. 360
PRAHALAD COIMBATORE KRISHNARAO 362
PUGH DEREK SALMAN 364
REYNAUD PIERRE-LOUIS 366
RICE ALBERT KENNETH 373
RICHTER FRANK- JÜRGEN 374
RIDDERSTRÅLE JONAS 376
RITZER GEORGE 378
ROETHLISBERGER FRITZ JULES 379
ROTHSCHILD-WHITT JOYCE 381
RUBINSTEIN SAUL AVERY 382
SAINSAULIEU RENAUD 383
SALANCIK GERALD R. 385
SCHACHTER STANLEY 386
SCHAFF ADAM 390
SCHEIN EDGAR H. 391
SCHRENK JAKOB 394
SCOTT DENISE BENOIT 397
SCOTT RICHARD W. 398
SEGRESTIN DENIS 403
SELZNICK PHILIP 404
SENGE PETER M. 407
SHERIF MUZAFER 409
SILVERMAN DAVID 411
SIMMEL GEORG 413
SIMON HERBERT ALEXANDER 416

SLOTERDIJK PETER 418
SNOW CHARLES C. 420
STINCHCOMBE ARTHUR L. 421
SUCHMAN MARK CHARLES 422
TALEB NASSIM NICHOLAS 424
TANNENBAUM ARNOLD SHERWOOD 427
TAYLOR FREDERICK WINSLOW 429
TELLIER YVAN 431
THOENIG JEAN-CLAUDE 433
THOMPSON JAMES D. 434
TOFFLER ALVIN 437
TOURAINE ALAIN 438
TRIPIER MARYSE 441
TRIST ERIC L. 443
VAUGHAN DIANE 444
VICKERS GEOFFREY 446
VROOM VICTOR H. 447
WALTON RICHARD E. 451
WATERMAN, ROBERT H. 452
WEBER MAX 454
WHITLEY RICHARD 458
WILLIAMSON OLIVER E. 459
WOODWARD JOAN 461
WORMS JEAN-PIERRE 463
WOSIŃSKA WILHELMINA 464

Bibliografie selectivă **471**